

Planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales.



Juan Manuel Muñoz Ocampo

Universidad Nacional de Colombia  
Maestría en Administración  
Manizales  
2014

Planeación Estratégica Como Factor Determinante Para La Competitividad En Las Pymes Del  
Sector Metalmeccánico De La Ciudad De Manizales.



Juan Manuel Muñoz Ocampo

Trabajo de grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de Magíster en Administración

Óscar Eduardo Meza Aguirre, MBA  
Director

Universidad Nacional de Colombia  
Maestría en Administración  
Manizales  
2014

Strategic Planning as a Key to competitiveness in PYMEs in the metalworking sector of the city of Manizales.



Juan Manuel Muñoz Ocampo

Degree work presented as partial requirement  
for the degree of Master in Management.

Óscar Eduardo Meza Aguirre, MBA  
Head Teacher

National University of Colombia  
MBA  
Manizales  
2014

## CAPITULO: PRESENTACION

### 1.1 Dedicatoria

A mi madre por ser un océano de amor inagotable. A mi padre por su apoyo incondicional y su respaldo, porque siempre me sentí con la seguridad de caminar en hombros de gigante y a pesar de los años y del tiempo le sigo mirando para arriba.

A Lina María y Leonardo por darme la mejor muestra de esperanza y valentía: Jerónimo.

A Eugenia por todo lo que es y todo lo que representa, por su ayuda, sus aportes... y su sonrisa.

## **1.2 Agradecimientos**

A mi familia por su amor y su acompañamiento a lo largo de estos años.

A mi director, el profesor Oscar Eduardo Meza por su confianza, su compromiso y sus aportes que fueron fundamentales a lo largo de todo el proceso de investigación.

A Valentina, Jimena, Paula, Lina, Lorena, Cristina, Natalia, Mario Roberto y Juan camilo por tantos años de amistad, de comprensión, de compañía y recuerdos perdurables.

A todas aquellas personas que hicieron parte de esta investigación cuyas historias valientes y decididas, son la muestra de la materialización de las ideas, la conformación de empresa y la construcción de patria y son fuente de admiración e inspiración para la nueva generación de empresarios, en el contexto de esta aldea global.

A Dios quien siempre me escucha... y me responde.

### **1.3 Resumen**

Esta investigación, explora la planeación estratégica como factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Manizales. La metodología empleada en el presente trabajo, implicó un estudio cualitativo descriptivo, la población objeto de estudio se limitó a empresas registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Manizales del sector metalmeccánico que cumplieran los requisitos para catalogarse como micro, pequeñas y medianas empresas. La información se obtuvo a través de entrevistas semi – estructuradas, que fueron analizadas a través de una matriz de evaluación, en la cual se categorizaron las variables a partir de la dimensión de la organización competitiva, dividida en dos categorías: planeación estratégica y competitividad y estas a su vez divididas en varias sub – categorías de análisis. Los resultados indican que la planeación estratégica es un factor fundamental para la alineación y ordenación de los factores favorables de la empresa, con el fin de mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

### **1.4 Palabras Claves**

- Planeación estratégica
- Competitividad
- Organización competitiva
- Factores de éxito

## 1.5 ABSTRACT

This research explores strategic planning as essential for the development of a competitive advantage in the micro , small and medium enterprises in the city of Manizales factor . The methodology used in this study , involved a qualitative descriptive study , the population studied companies was limited you register with the chamber of commerce of the city of Manizales in the metalworking sector that met the requirements to be classified as micro, pequelas and medium businesses . The information was obtained through semi - structured interviews , which were analyzed through an evaluation matrix , in which the variables were categorized based on the size of the competitive organization , divided into two categories: strategic planning and competitiveness and these in turn divided into several sub - categories of analysis . Results indicate that strategic planning is a fundamental alignment and management of favorable factors of the company, in order to maintain a sustainable competitive advantage in the long term factor.

## 1.6 Keywords

- strategic Planning
- competitiveness
- competitive organization
- Success Factors

## 1.7 CONTENIDO

1.1	DEDICATORIA.....	3
1.2	AGRADECIMIENTOS.....	4
1.3	RESUMEN .....	5
1.4	PALABRAS CLAVES .....	5
1.5	ABSTRACT.....	6
1.6	KEYWORDS .....	6
1.7	CONTENIDO .....	7
1.8	ÍNDICE DE TABLAS.....	9
1.9	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	9
1.10	ÍNDICE DE ANEXOS .....	10
<b>II</b>	<b>CAPÍTULO: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
2.1.1	Área Problemática .....	11
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.3	PREGUNTAS SECUNDARIAS.....	15
2.4	JUSTIFICACIÓN .....	16
2.5	OBJETIVOS.....	19
2.5.1	General. ....	19
2.5.2	Específicos. ....	19
2.6	HIPÓTESIS.....	19
<b>III</b>	<b>CAPÍTULO: REFERENTE TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
3.1	MARCO REFERENCIAL.....	20
3.1.1	<i>Pymes del sector metalmeccánico en la ciudad de Manizales.</i> .....	20
3.1.2	<i>Características Generales de la Cadena Metalmeccánica.</i> .....	21
3.1.3	<i>El sector metalmeccánico en Manizales.</i> .....	24
3.1.4	<i>Subsectores que conforman el Sector Metalmeccánico.</i> .....	29
3.1.5	<i>Estadísticas del sector metalmeccánico en Manizales, según tamaño.</i> .....	30
3.1.6	<i>Sector Metalmeccánico en Caldas.</i> .....	32
3.2	MARCO CONCEPTUAL .....	34
3.2.1	<i>Planeación estratégica.</i> .....	35
3.2.2	<i>El concepto de competitividad.</i> .....	36
3.2.3	<i>El concepto de modelo Administrativo.</i> .....	38
3.2.4	<i>El concepto de factores clave de éxito.</i> .....	38
3.2.5	<i>El concepto de planeación</i> .....	39
3.2.6	<i>El concepto de estrategia</i> .....	39
3.2.7	<i>El concepto de ventaja competitiva</i> .....	40
3.2.8	<i>El concepto de estrategia competitiva</i> .....	40
3.2.9	<i>El concepto de competitividad sistémica</i> .....	41
3.3	ESTADO DEL ARTE .....	43
3.3.1	<i>Planeación estratégica y competitividad en el contexto Colombiano.</i> .....	47
3.4	MARCO TEÓRICO.....	52
3.4.1	<i>Factores Claves de éxito.</i> .....	52
3.4.2	<i>Planeación estratégica.</i> .....	67
3.4.3	<i>Concepto de Planeación.</i> .....	67
3.4.4	<i>Concepto de Estrategia.</i> .....	72



3.4.5	<i>Planeación estratégica.</i>	80
3.4.6	<i>Concepto de competitividad.</i>	86
3.4.7	<i>Ventajas competitivas.</i>	91
3.4.8	<i>Estrategia competitiva y ventaja competitiva.</i>	97
3.4.9	<i>Competitividad sistémica.</i>	100
3.4.10	<i>Competitividad sostenible.</i>	104
3.4.11	<i>Teoría de recursos y capacidades.</i>	105
3.4.12	<i>. Planeación estratégica y competitividad.</i>	109
<b>IV</b>	<b>CAPÍTULO: ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>	<b>111</b>
4.1	ESTRUCTURA DE ANALISIS:	111
4.2	ESPECIFICACIONES DE ANALISIS	111
4.3	DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA DE ANALISIS: DIMENSIÓN, CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS.	115
4.4	CUADRO COMPARATIVO DE RELACIONES ENTRE VARIABLES	119
4.5	TIPO DE INVESTIGACIÓN	121
4.6	TECNICAS EMPLEADAS	125
4.6.1	<i>Fases del trabajo:</i>	125
4.6.2	<i>Criterios de análisis</i>	127
4.6.3	<i>La Entrevista.</i>	129
4.7	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	130
4.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	130
4.9	TÉCNICA DE ANÁLISIS:	132
4.10	ASPECTOS ÉTICOS	138
<b>V</b>	<b>CAPÍTULO: RESULTADOS</b>	<b>139</b>
5.1	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	139
5.2	RESUMEN DE RESULTADOS:	145
5.3	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA:	147
5.4	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	154
<b>VI</b>	<b>CAPÍTULO: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACION</b>	<b>161</b>
<b>VII</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>174</b>
7.1	ANEXO 1 LISTADO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: CÁMARA DE COMERCIO DE MANIZALES	174
7.2	ANEXO 2 ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS	183
7.3	FICHAS DE REGISTRO Y ANÁLISIS	196
7.3.1	<i>Transcripción de Entrevistas</i>	196
7.4	ESTRUCTURA DE ANÁLISIS	257
7.5	FICHAS DE REGISTRO	258
	ANEXO 3 PRESUPUESTO	334
<b>VIII</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>335</b>

## 1.8 Índice De Tablas

TABLA 1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD 2011 PAÍSES LATINOAMERICANOS .....	11
TABLA 2 PRODUCTOS Y PARTICIPACIÓN EN LA INDUSTRIA NACIONAL .....	21
TABLA 3 EMPRESAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR EN MANIZALES .....	27
TABLA 4 EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO EN MANIZALES. ....	31
TABLA 5 PRINCIPALES MOTIVOS DE CIERRE EMPRESARIAL BOGOTÁ.....	66
<b>TABLA 6 PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>77</b>
TABLA 7 FACTORES QUE DETERMINARÁN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....	96
TABLA 8 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	129
TABLA 9: DESCRIPCIÓN .....	196
TABLA 10 CODIFICACIÓN .....	198
TABLA 11 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	199
TABLA 12 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	206
TABLA 13 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	219
TABLA 14 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	222
TABLA 15 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	228
TABLA 16 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	233
TABLA 17: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	237
TABLA 18: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	241
TABLA 19: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	245
TABLA 20 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA.....	251
TABLA 21: ANÁLISIS ENTREVISTA .....	257
TABLA 22: CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS.....	257
TABLA 23 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 1.....	258
TABLA 24: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 2 .....	268
TABLA 25: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 3 .....	287
TABLA 26: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 4 .....	291
TABLA 27: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 5 .....	298
TABLA 28: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 6 .....	303
TABLA 29: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 7 .....	307
TABLA 30: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 8 .....	310
TABLA 31: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 9 .....	316
TABLA 32 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA N. 10 .....	326
TABLA 33 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	334

---

## 1.9 Índice De Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA .....	103
ILUSTRACIÓN 2: DIAGRAMA ESTRUCTURA DE ANÁLISIS .....	112
ILUSTRACIÓN 3: DIAGRAMA DIMENSIÓN, CATEGORÍAS Y SUB-CATEGORÍAS.....	118
ILUSTRACIÓN 4: DIAGRAMA RESUMEN TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	121
ILUSTRACIÓN 5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	124
ILUSTRACIÓN 6: ANÁLISIS GRAFICO DE LOS RESULTADOS .....	146

---

## 1.10 Índice De Anexos

7.1 ANEXO 1 LISTADO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: CÁMARA DE COMERCIO DE MANIZALES .....	174
7.2 ANEXO 2 ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS .....	183
ANEXO 3 PRESUPUESTO.....	326

---

## II Capítulo: Contexto de la Investigación

### 2.1.1 Área Problemática

“Las micro y pequeñas empresas en el país se concentran en la operación del día a día a lo sumo se tiene en cuenta un horizonte a corto plazo, en estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y tareas, no tienen el tiempo ni el conocimiento para organizar ni racionalizar la gestión de sus negocios” (Zapata, 2004, p. 121), lo que representa una grave amenaza para este tipo de empresas, pues su visión limitada hacia el futuro no permite la generación de una filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, políticas, valores), estrategias, planes de acción e indicadores que deriven en la consolidación organizacional, el posicionamiento en el mercado y la sostenibilidad a largo plazo. La incipiente planeación en las pymes genera profundos traumatismos al interior de las empresas, la imposibilidad de alinear las subunidades de la organización en torno a propósitos comunes crea problemas de comunicación, motivación y productividad, alejando a la principal fuerza económica del país de los niveles aceptables de competitividad.

En mediciones sobre competitividad a nivel mundial, Colombia no sale bien librada, en el último informe del IMD WCY 2011 (*World Competitiveness Yearbook*), el país pasó del puesto 45 al 46 entre 59 países analizados, las variables que aparecen con mayor rezago son: infraestructura, ciencia, educación, productividad y eficiencia.

**Tabla 1 Índice de competitividad 2011 países latinoamericanos**

PAIS	2011	2010	IMD
CHILE	25	28	76.827
MÉXICO	38	47	64.025
PERÚ	43	41	62.651
BRASIL	44	38	61.043
COLOMBIA	46	45	59.774
ARGENTINA	54	55	54671
VENEZUELA	59	58	35.249

Fuente: Tomado de IMD, 2011.

Lo anterior es una clara muestra de la preocupante situación en términos competitivos que se evidencia actualmente en la industria colombiana, problemas que se agravan en la pequeña y mediana empresa debido a problemáticas internas como la baja demanda, las altas tasas de interés, la elevada carga tributaria, el atraso en gestión de la innovación y el conocimiento, la baja capacitación del recurso humano, y el desconocimiento de los emprendedores en temas esenciales como mercadeo, logística, producción, finanzas y direccionamiento (Zapata, 2004).

Sumado a estos obstáculos, se viene presentando el fenómeno de nuevos mercados globales que emergen vertiginosamente y “que representan nuevos retos para la supervivencia de las mipymes” (Guapatín, 2003, p. 6). Esta preocupación es compartida por las distintas agremiaciones del país y el gobierno nacional, sobre este particular comenta el señor Ricardo Lozano, Director Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el artículo “la

pyme evoluciona” (Revista dinero, junio 2008) “hay una mayor preocupación por el fortalecimiento de la gestión gerencial y productiva con el fin de enfrentar el reto de los tratados comerciales que Colombia ha venido gestionando y a los requerimientos de competitividad del mercado local e internacional”. El perfil de estos nuevos mercados globales, se ve ejemplificado específicamente en el surgimiento de áreas de libre comercio y mercados comunes regulados por acuerdos mercantiles, es el caso del TLC (Tratado de Libre Comercio) y a las negociaciones del ALCA (Área de Libre Comercio para las Américas), que han suscitado una serie de temores en relación a lo posible desaparición de muchas mipymes, especialmente por cuestiones de competitividad estructural y productiva, consecuencia de lo que sería un incremento significativo en los niveles de desempleo en el caso especialmente de los países en vía de desarrollo (Cárdenas, 2002).

Así mismo, las mipymes también se ven afectadas seriamente por factores externos o del entorno en diferentes ámbitos, políticos, tecnológicos y socioculturales, para los cuales no se tienen programadas medidas que contrarresten los efectos negativos, pues “se observa una falta de planeación a largo plazo, lo que significa que en general los empresarios de las mipymes, no tienen cultura de análisis del entorno y de sus implicaciones para la empresa” (Zapata, 2004, p. 122).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta las exigencias de un mercado globalizado que tiende a acabar con las fronteras comerciales, y que demanda mayor calidad en los productos, procesos productivos limpios e incremento en el valor agregado de los artículos, es imperativa la búsqueda de alternativas tendientes a incrementar la competitividad de la principal

fuerza económica del país: las mipymes, que ha nuestro juicio y según lo planteado por Porter (citado por Zúñiga & Castillo, 2010), debe ser un plan estratégico integral pues “las empresas deben adoptar una estrategia para mejorar su competitividad y la sofisticación de la estrategia empresarial” en procura de planificar las acciones directivas, reducir la incertidumbre y la mortalidad empresarial, y llevar a la organización a niveles superiores de desarrollo.

2.2 **Formulación del problema.** ¿Es la planeación estratégica un factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?

**Preguntas secundarias.** ¿Cuáles son las características administrativas de pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?

¿Qué modelos administrativos se implementan en pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?

¿Cómo incide la ausencia de planes a largo plazo en pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?

¿Cuál es el nivel de instrucción de los gerentes de pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?

¿Cuáles son las dificultades que tienen las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, para la implementación de un plan estratégico formal?

¿Cuál es el nivel competitivo de las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales?



### 2.3 Justificación

Las pymes desempeñan un papel fundamental en la economía, el desarrollo social y el incremento del bienestar en la gran mayoría de países. Este tipo de empresas cobra importancia no solo por su proporción con respecto al total de empresas a nivel nacional, sino también por su aporte en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel en la redistribución de la riqueza. “No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo, ya que por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas” (Dussel, 2004, p. 83). Este hecho afecta su potencial y limita su crecimiento dentro de la industria, evidenciando “el desconocimiento de los factores que determinan su competitividad y la falta de dominio en los procesos de gestión, las pocas habilidades administrativas y el bajo rendimiento” (Zevallos, 2003, p. 53).

“La falta de competitividad puede acarrear serias consecuencias negativas a las Pymes como la pérdida de mercado, el deterioro de sus condiciones financieras y, en algunos casos, la quiebra”. Pompe & Bilderbeek (citado por Estrada, 2010).

Es importante investigar acerca de la planeación estratégica en pymes, no obstante la limitación de sus recursos y sus opciones estratégicas reducidas, porque las “pymes ocupan una posición preponderante en la mayoría de las economías, constituyen una de las soluciones contra la lucha al desempleo, y por sus características estructurales pueden adaptarse a situaciones de crisis por su flexibilidad y capacidad de adaptación” Torres (citado por Estrada, 2010).

Adicionalmente las “pymes no son una versión reducida de la gran empresa, éstas tienen características específicas que la hacen diferente a las demás” (Duran, 2004, p. 16).

Otro aspecto importante, es que las pymes en la gran mayoría de países incluida Colombia, enfrentan una serie de “problemas estructurales que dificultan su desarrollo, algunos de ellos son: la falta de planeación, deficiencias en la visión empresarial, carencias en la gestión interna por parte de los dueños” (Kauffman, 2001, p. 1); y dificultades en “el acceso al financiamiento formal, desconocimiento de los programas de apoyo público e inexistencia de una cultura de calidad” (Dussel, 2004, p. 65).

Desde esta perspectiva el estudio que se presenta a continuación está centrado en establecer la importancia de la planeación estratégica como factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales. En ese sentido, dentro de sus fortalezas y oportunidades se pudieran mencionar la conexión entre los procesos de formulación de planes estratégicos y la responsabilidad de las empresas objeto de estudio en la consolidación de sus ventajas competitivas, parte del proceso social que vive actualmente el país producto de la nueva dinámica económica y política.

Su propósito por tanto, estará determinado por el discernimiento de fuentes que puedan generar ideas sobre un estudio concienzudo que proporcionen datos de primera mano, entre los cuales se encuentran: entrevistas a gerentes o propietarios de dichas pymes.

La investigación que busca determinar la importancia de la planeación estratégica como factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva para las pymes del sector

metalmecánico de la ciudad de Manizales, y tiene como finalidad construir una teoría orientada a fundamentar la dimensión de la ventaja competitiva en materia de formulación de la planeación estratégica por parte de los gerentes o propietarios de dichas empresas.

La decisión de desarrollar esta propuesta, se da porque en la actualidad no existe un estudio en Manizales realizado con esta población que suministre la información objeto de la investigación, por lo tanto sería la Maestría en Administración la primera en realizar este tipo de estudios y en arrojar datos reales sobre el tema estudiado. La idea principal de ejecutar dicha investigación es llenar el vacío en el conocimiento sobre la importancia de la planeación estratégica como factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, existiendo la posibilidad de generar teorías conceptuales, proposiciones, hipótesis, interrogantes y paradigmas sobre procesos decisionales desde una dimensión transformacional.

Por otra parte la información que se obtenga, puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras teorías, así mismo, puede contribuir con la creación de un nuevo instrumento para analizar y explicar datos, siendo de significativa relevancia en la definición de conceptos y teorías complejas relacionadas con la formulación y puesta en marcha de políticas de orden nacional y local entre otros.

## 2.4 Objetivos

**2.4.1 General.** Determinar cómo la planeación estratégica es un factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales.

**2.4.2 Específicos.** Identificar los métodos administrativos utilizados por las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales para la planificación de sus operaciones.

Realizar un diagnóstico gerencial para determinar el nivel competitivo actual de las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales.

Establecer los factores de éxito en las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, que influyen en el desarrollo de una ventaja competitiva.

Proponer políticas de planeación estratégica que sirvan de apoyo a las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales para lograr una ventaja competitiva.

## 2.5 Hipótesis

La planeación estratégica es un factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en las pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales Capítulo:

Referente Teórico

## **2.6 Marco Referencial**

### **2.6.1 Pymes del sector metalmecánico en la ciudad de Manizales.**

El sector de metalmecánica comprende la producción de artículos metálicos elaborados y la fabricación de maquinaria no eléctrica. Los primeros son el resultado de cambios en forma y volumen por deformación mecánica de los metales, proceso que se da generalmente en frío, mientras que la construcción de maquinaria no eléctrica se realiza a través del ensamble de piezas en su gran mayoría mecánicas. La cadena metalmecánica en el ámbito internacional está generalmente organizada en esquemas de subcontratación. La industria colombiana tiene oportunidad de participar en esos esquemas a través principalmente de los fabricantes de partes y piezas. La producción nacional tiene entre sus fortalezas el buen nivel de desarrollo tecnológico y el reconocimiento internacional de la calidad de sus productos.

Frente a otros competidores, las empresas colombianas cuentan con relativa estabilidad laboral, tiempos de entrega de la producción menores y la posibilidad de producir lotes pequeños y realizar entregas de menor valor. La industria enfrenta problemas de desabastecimiento de materias primas debido a las elevadas exportaciones de insumos (chatarra principalmente) y a la ausencia de proveedores nacionales confiables. En consecuencia, la producción tiene una alta dependencia de materias primas importadas.

El recurso humano empleado en el sector se caracteriza por su formación insuficiente y su baja productividad. La falta de un sistema logístico adecuado y los bajos niveles de asociatividad

en el sector dificultan la distribución y el comercio de los productos en el interior del país, así como su acceso a mercados externos. El contrabando abierto y técnico, facilitado por la similitud en las características físicas de los productos, es una de las grandes dificultades que enfrenta el sector.

Según la Encuesta Anual Manufacturera de 2004, la producción de la industria metalmecánica asciende a \$2,27 billones, contribuyendo los artículos para uso agropecuario con el 53% de la producción. Colombia es un importador neto de productos de la industria metalmecánica muchos de los cuales son bienes de capital, hecho que se refleja en unas exportaciones promedio para el período 2002-2010 de alrededor de US\$272 millones, frente a US\$1.045 millones en importaciones. Las mayores exportaciones se concentran también en artículos para uso agropecuario, mientras las principales importaciones corresponden a maquinarias primarias, artículos para uso agropecuario y maquinaria para metalurgia. Los principales destinos de exportación fueron Venezuela, Estados Unidos y Ecuador, y las importaciones provienen principalmente de Alemania, Brasil, Italia y Estados Unidos.

**2.6.2 Características Generales de la Cadena Metalmecánica.** Es necesario determinar qué características y de qué actividades está compuesto el sector metalmecánico, por lo que se propone utilizar la caracterización ocupacional de éste elaborada por la mesa sectorial metalmecánica, la cual está integrada de forma interdisciplinaria entre sector privado y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena); hacen parte de ella jefes de producción, gerentes de planta, Universidades y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) a nivel nacional; como punto

de partida, el estudio establece que de acuerdo al destino económico de los productos el sector metalmecánico comprende:

- Bienes de consumo.
- Materias primas e intermedias.
- Bienes de capital.

En las dos primeras clasificaciones se incluye bienes de consumo y materias primas e intermedios.

Los artículos que se adquieren para ser utilizados inmediatamente por el usuario final o para ser incorporados en la fabricación de otros bienes.

Los bienes de capital incluyen los artículos que directa o indirectamente contribuyen a la producción de maquinaria y equipo o que contribuyen a generar rentas de producción.

La cadena metalmecánica, se plantea de acuerdo a la red básica estructural que conforman los diferentes subsectores, de la siguiente manera:

- Industrias básicas del hierro, el acero y metales no ferrosos.
- Productos elaborados.
- Bienes de capital.
- Construcción de equipo y material de transporte.
- Industrias de apoyo al sector metalmecánico.

El primer subsector se encarga de la transformación del mineral del hierro y el acero a través de la fundición en altos hornos hasta la fase de productos semiacabados en talleres de laminación y forjado; es decir la producción de lingotes, tochos, planchas o barras fundidas; también se realiza la laminación y estirado en frío y en caliente. Las industrias básicas de metales no ferrosos desarrollan procesos a partir de la fundición, aleación, estirado y laminación, empleando materiales como el aluminio, el cobre, el zinc, el estaño, el níquel y el plomo, a partir de los cuales se obtiene lingotes, barras, láminas, perfilería, varillas y piezas fundidas y extruidas.

En la segunda clasificación que corresponde a la fabricación de productos metálicos se reciben las materias primas, mediante las cuales se da inicio a la fabricación de los productos metálicos que se encuentran incluidos en esta clasificación metalmecánica, el proceso de fabricación se encuentra apoyado por maquinaria industrial y la fundición e inyección de metales.

**Tabla 2 Productos y Participación en la Industria Nacional**

<b>VALOR DEL PRODUCTO</b>	<b>PRODUCCION CONTRA LA GRAN INDUSTRIA</b>
Ángulos y perfiles de hierro Acero laminado en caliente	28%
Machetes	12.5%
Guadañas, hachas, palas, azadones, zapapicos	11%
Clavos y puntillas	7%



Piezas fundidas de hierro o acero	6%
Limas y escofinas	6%

Fuente: Mesa Sectorial Metalmecánica, Caracterización Ocupacional del Sector Metalmecánico 2002.

En cuanto a la ubicación, la producción del sector metalmecánico en el departamento de Caldas se encuentra localizada principalmente en la zona centro sur del departamento (Manizales, Villamaría, Chinchiná) donde se están las empresas más representativas del sector. Es importante resaltar que la industria del sector metalmecánico y metalúrgico hace parte de las compañías del sector manufacturero en general, según la clasificación hecha por el DANE. La generalidad de los procesos productivos de la cadena metalmecánica se puede dividir en tres fases así:

1. Industrias básicas.
2. Fabricación de productos metálicos.
3. Acabados y terminados.

### **2.6.3 El sector metalmecánico en Manizales.**

El desarrollo del sector metalmecánico está íntimamente relacionado con el desarrollo industrial manufacturero de la región. A principios del siglo se origina el primer taller de fundición para la reparación de molinos de caña y un taller de fabricación de herramientas agrícolas. En las décadas siguientes se crearon pequeños talleres, unos se dedicaron a la

cerrajería, hacían puentes, verjas, rejas y otros elaboraban herramientas manuales de una manera muy rudimentaria. En la década de los 40s se fundaron los primeros establecimientos en el sector metalmeccánico, esto como consecuencia de un hecho fundamental: La aparición de un grupo de empresarios llamados “Los Azúcenos” y su interés por diversificar las actividades económicas de la región.

En 1945 Los Azúcenos deciden construir Iderna como una alternativa diferente a las actividades industriales más representativas de la época, como lo eran la agropecuaria y la textilera. En 1956 el mismo grupo empresarial constituye a INCORSA que jugó un papel fundamental en el desarrollo del sector metalmeccánico a nivel nacional, ya que fueron los primeros en importar troquelería y máquinas de la mejor tecnología y Calidad.

En 1961 se crea la corporación financiera de Caldas, entidad que impulsa el desarrollo manufacturero en Manizales por medio de operaciones de crédito a mediano y largo plazo para la creación y desarrollo de empresas. Algunas de las empresas intervenidas por la Corporación son: Industrias Thor (1964), Válvulas Colombianas (1965), Herragro (1960), Herramientas Daga (1969). Además del papel vital que cumplen “ Los Azúcenos” en la industrialización de Manizales, también es conveniente mencionar que organismos como el IFI (Instituto de Fomento Industrial) y la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) contribuyen de manera significativa al impulso y desarrollo del sector a través de asesorías y apoyo logístico permanente, y haciendo

el papel de intermediadores entre los empresarios y el gobierno, especialmente en temas como las políticas económicas y fiscales que afectan directamente el sector.

Desde 1970 hasta 1985 se crearon empresas de diferente tamaño que fueron fortaleciendo poco a poco el sector metalmecánico y a partir de esta fecha se crearon otras aprovechando exenciones tributarias otorgadas por el gobierno debido a la tragedia del Nevado del Ruiz. En 1992 los procesos de liberalización de la economía fueron impulsores del origen de empresas que vieron en los mercados externos posibilidades de desarrollo, pero la apertura a su vez afectó el sector porque muchas de ellas no estaban preparadas para competir en los mercados externos.

En los últimos años el sector metalmecánico de Manizales no ha sido ajeno a la situación de recesión económica y vive una etapa caracterizada por el cierre de empresas, concordatos, recorte de personal, austeridad en el gasto y disminución de las inversiones sociales, hechos que afectan de manera sensible la economía de la región.

Según el DANE en su publicación anual, desde 1993 empezó a disminuir los ingresos brutos en las áreas de industrias básicas de hierro y acero, productos metálicos (excepto maquinaria y equipo) y maquinaria (excepto la eléctrica); en el año de 1993 el sector presentó un incremento con respecto al año anterior del 34.37%, este incremento disminuyó al 22.82% en 1994 y de ahí en adelante empezó una drástica reducción en los años siguientes del 9.91% y

4.50% para 1995 y 1996 respectivamente; Apenas en 1997 el sector sufrió una considerable reactivación hasta alcanzar un 33.64% , pero en los años siguientes debido a la recesión económica, el sector se vio nuevamente resentido.

A continuación se hará un análisis muy general de las empresas del sector que han marcado huella en el desarrollo del sector y que se han constituido como unas de las principales jalonadoras del desarrollo y la economía de la ciudad y que a pesar de todos los cambios sufridos por la apertura de la década de los 90's han evolucionado y se mantienen en el mercado.

**Tabla 3 Empresas Más Representativas del Sector en Manizales**

<b>EMPRESA</b>	<b>CONSTITUCION</b>	<b>OBJETO SOCIAL</b>
Manufacturas de Aluminio Madeal S.A	constituida por escritura pública No 7.607 del 25 de noviembre de 1.988 "Manufacturas de Aluminio Madeal Ltda. En 1.990 se Transformó en Anónima.	fabricación y comercialización de rines
Acerías de caldas S.A. "Acasa"	Se constituyó mediante escritura pública No 2.082 el 21 de octubre de 1.988. Su objeto social es la producción de acero y su laminación mediante el proceso de fusión de chatarra o hierro; la compra y venta de mercancías nacionales y extranjeras	destinadas a la producción de acero y su laminación
Bellota Colombia S.A	se constituyó mediante escritura pública No 173 el 3 de febrero de 1.987 "Industrias de Caldas S.A. INDECA S.A." en 1.993 cambia de razón social por la de "Bellota Colombia S.A."	Su objeto social es la fabricación y comercialización de herramientas. Tiene una experiencia exportadora de 12 años.

Mabe Colombia S.A	se constituyó mediante escritura pública No 890 el 9 de septiembre de 1.970 “Industria Nacional de Refrigeración y Calefacción S.A. INARCA “, en 1.989 cambió su razón social a “Philips Electrodomésticos S.A.”, en 1.983 cambió su razón social por “Polarix Electrodomésticos S.A.”, en 1.996 cambió su razón social por la de “Mabe Colombia S.A.”.	Su objeto social es la fabricación, ensamble, transformación, producción, compra, venta, distribución, arrendamiento, importación, exportación por cuenta propia o de terceros de neveras, refrigeradores, congeladores, compresores, estufas, aparatos de cocina, lavadoras y secadoras de ropa; así como las partes y componentes para los mismos.
Herramientas Agrícolas S.A. Herragro	se constituyó mediante escritura pública No 1.128 el 15 de julio de 1.960.	Su objeto social consiste en la fabricación de herramientas, utensilios de labranza y minería: manufactura y fabricación de accesorios para vehículos y maquinaria agrícola industrial. Tiene una experiencia exportadora de 33 años
Industria Colombiana de herramientas S.A	Constituida mediante escritura pública No 1.534 el 24 de mayo de 1.960 “Industria Colombo - Alemana de Machetes S.A. INCOLMA” Con capital 50% Alemán y 50% Colombiano. En 1.976 cambió su razón social por “Industria Colombiana de Machetes S.A. INCOLMA DE MANIZALES”, con Capital 100% Colombiano. En 1.986 cambió su razón social por la “Industria Colombiana de Herramientas S.A. INCOLMA”. En 1.994 modificó su razón social por la de “Industria Colombiana de Herramientas S.A.”	Su objeto social es la fabricación por cuenta propia o ajena de toda Clase de herramientas.

**Fuente: Cámara de Comercio de Manizales 2.012**

#### **2.6.4 Subsectores que conforman el Sector Metalmecánico.**

- Industrias Básicas de Hierro y Acero. Está conformado por los siguientes productos: ferroniquel, barras, y varillas de hierro y acero, alambrón de hierro, ángulos y perfiles laminados en caliente y la hojalata galvanizada.
  
- Industrias Básicas de Metales no Ferrosos. A este subsector pertenecen los productos de aluminio y cobre que son su principal rama, productos de plomo y zinc, estaño y níquel, y metales preciosos sin incluir joyería.
  
- Productos Metálicos sin Maquinaria. Este subsector comprende herramientas, muebles metálicos, productos estructurales, calderas, productos de fontanería, tapas para gaseosa y cerveza, alambres sin aislamiento, batería de cocina, hojas de afeitar y envases de hojalata.
  
- Fabricación de Maquinaria no Eléctrica. Agrupa a las empresas dedicadas a la construcción de todo tipo de maquinaria y aparatos, principalmente neveras, refrigeradores, hornos, estufas acondicionadores de aire y equipos de elevación (ascensores).
  
- Fabricación de Maquinaria Eléctrica. Comprende la producción de materiales y artefactos eléctricos y electrónicos como: cables aislados, pilas y baterías, transformadores, motores eléctricos, bombillos, centrales de comunicación, equipos de sonido y televisión, lavadores y calentadores de agua.

- Fabricación de Equipos de Transporte. Este subsector está dividido en 5 ramas que son: automóviles, motocicletas, bicicletas y astilleros entre otros.

### **2.6.5 Estadísticas del sector metalmecánico en Manizales, según tamaño.**

Empresa de tamaño micro. Clasificación según el valor de los activos (menos de 501 SMMLV = \$179'358.000), teniendo en cuenta que el SMMLV para el año 2.011 = \$538.000. Total de micro empresas del sector metalmecánico = 150

De las 150 empresas, 24 están fuera de la ciudad, por lo que se hablaría de un total de empresas = 126, pero, como el estudio se enmarca en el año 2012, es necesario depurar del listado aquellas empresas que a 2012 no renovaron su matrícula mercantil y aquellas que ya no existen, por lo que el número real de empresas de tamaño micro que existen a 2012 es de 106., que representan el 84,5% del total.

Empresa de tamaño pequeño. Clasificación según el valor de los activos (entre 501 – 5.001 SMMLV = \$179'358.000 - \$1.790'358.000), teniendo en cuenta que el SMMLV = \$538.000.

Total de pequeñas empresas del sector metalmecánico = 14

De las 14 empresas, ninguna está fuera de la ciudad y todas existen a 2012. Que representan el 10,14% del total.

Empresa de tamaño mediano. Clasificación según el valor de los activos (entre 5.001 –15.001 SMMLV = \$1.790'358.000 – 5.370'358.000), teniendo en cuenta que el SMMLV = \$538.000.

Total de medianas empresas del sector metalmecánico = 1

Ubicada en la ciudad de Manizales y que representa el 0,72% del total.

Empresa de tamaño grande. Clasificación según el valor de los activos (mayor de 15.001 SMMLV = \$5.370'358.000), teniendo en cuenta que el SMMLV = \$538.000.

Total de gran empresas del sector metalmecánico = 8

De las 8 empresas, 1 están fuera de la ciudad, y las 7 restantes están en la ciudad de Manizales y existen a 2012, que representan el 5,07% del total.

**Tabla 4 Empresas del Sector Metalmecánico en Manizales.**

<b>TAMAÑO EMPRESAS</b>	<b>NUMERO DE EMPRESAS</b>	<b>PARTICIPACION EN EL TOTAL (%)</b>
Micro	106	84,0%
Pequeña	14	10,0%
Mediana	1	1%
Grande	7	5%



<b>TOTAL</b>	128	100%
--------------	-----	------

FUENTE: Listados de cámara de Comercio 2.012.

### **2.6.6 Sector Metalmecánico en Caldas.**

El sector metalmecánico juega un papel preponderante en el desarrollo social y económico de Caldas ya que según el DANE, genera 2.460 empleos directos, tiene una participación destacada en la actividad económica de la región, mueve el comercio y produce para la exportación. El sector según la cámara de comercio de Manizales, cuenta con cinco empresas grandes, 16 medianas, 27 pequeñas y 86 microempresas.

La industria metalmecánica tuvo su mejor momento de crecimiento en Caldas después de la erupción volcánica del Ruiz por el decreto 3830 que dictó el Gobierno Nacional para atenuar el impacto socioeconómico que produjo la tragedia en la zona y que le permitió a industriales y empresarios importar sin aranceles y actuar con exenciones tributarias.

De las 53 empresas que se crearon en la región acogíendose a estos beneficios, el sector metalmecánico absorbió el 24.79% y el 30.7% de las que venían operando repusieron maquinaria y equipos amparándose en la misma disposición oficial.

Las empresas metalmecánicas de Caldas importaron aproximadamente 291 nuevas máquinas en los últimos cinco años: 182 de tecnología tradicional y 109 de tecnología moderna. Otros pasos que se han dado en busca de tecnificación y calidad es la adaptación de dispositivos propios y elementos en el control de la calidad, ya sea técnico de laboratorio o administrativos.

Las exportaciones constituyen el lado fuerte de las grandes empresas metalmecánicas de Manizales ya que el 16% del total de las manufacturas que salen de la ciudad con destino al exterior pertenece a su producción. Aunque el sector ha tenido que afrontar problemas de diversa índole, las posibilidades de ampliar sus mercados son grandes. Actualmente exporta sus productos a Venezuela, Argentina, México, países centroamericanos y Norte América. Importa materia prima de Brasil, Venezuela, México y Japón.

Según la directora de Fedemetal en Caldas, Clemencia Mejía Franco, la actividad de mayor representatividad por el número de empresas es la de autopartes y repuestos industriales; le siguen la de servicios como fundición, reparación y mantenimiento, productos agroindustriales, electrodomésticos y herrajes. El 27% de estas empresas importan materia prima.

Sin embargo, la actividad metalmecánica ha tenido en los últimos años serias dificultades en la compra de materias primas por factores de escasez y las medidas gubernamentales recientes

(apertura económica, restricciones, racionamientos, transporte) que han influido notablemente en el crecimiento del sector.

El comportamiento del sector en cuanto a producción en el primer semestre de 2012 fue el siguiente: aumentó para el 61.5%, disminuyó para el 7.6% y se mantuvo igual para el 30.9%. Estos factores de aumento y disminución están relacionados con ajustes de procesos de producción, aumento en turnos de personal, subcontratación de procesos y compra de bienes de capital.

En cuanto a ventas, mejoraron para el 61.5%; disminuyeron para el 15.3% y se conservaron iguales para el 23.2%. El empleo aumentó para el 69.2%; disminuyó para el 7.6% y permaneció igual para el 23.2%.

Los costos de producción aumentaron para el 84.6%; disminuyeron para el 7.6% y no hubo variación para el 7.6%. Con todo, a juicio de la directora regional, Manizales presenta una industria consolidada que ofrece una variada gama de productos.

## **2.7 Marco Conceptual**

### **2.7.1 Planeación estratégica.**

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo. Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta ¿qué hacer?. Situaciones como la creación o reestructuración de una organización, la identificación y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

La planeación estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización. Es un intento para organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones.

Hace énfasis en la necesidad de incidir, en los eventos futuros que podrán determinar de una u otra forma, el funcionamiento de la organización, ese proceso, deberá basarse en una serie de actividades ordenadas y con el aprovechamiento de las fuerzas impulsoras de la organización considerando dicha planificación se orienta con el uso sistemático de herramientas como diagnóstico de la situación actual, referentes contextuales a nivel internacional, nacional, regional y local, comportamientos financieros, información estadística, información externa y todos los datos que se consideren importantes para poder desarrollar una estrategia. Sin estos datos una organización puede planificar, pero el proceso sería sumamente subjetivo y arbitrario.

(Universidad Nacional de Colombia, disponible en

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs_curso/contenido.html))

### **2.7.2 El concepto de competitividad.**

Revisada la literatura sobre el concepto de competitividad, se ha encontrado lo siguiente:

“Es la medición comparativa del rendimiento que tiene una persona u organización en relación con otras personas u organizaciones que realizan esfuerzos semejantes, por lo que se requiere identificar el producto y servicio, definir los clientes, el mercado y definir de un modo cuantitativo el negocio” (Chávez y Rivas, 2005, p. 94).

“La competitividad se consigue aumentando la productividad en el empleo de los recursos. la mejora de la actuación medioambiental mediante una tecnología y unos métodos superiores, servirá para aumentar la productividad y compensar los costes de esa mejora. Se debe concebir la mejora medioambiental no como una cuestión reglamentaria, sino como una parte esencial de la mejora de la productividad y competitividad” (Porter, 2003, p.15).

“La habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que responden a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión. Se fundamenta en la innovación de sus estrategias, en el incremento sostenido de su productividad y la creación de valor, en la capacidad para crear sinergias con otras organizaciones e instituciones y el profundo conocimiento del entorno

competitivo determinado por los mercados y consumidores” (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, a.c., 2008, p.30).

“Capacidad para disponer de algún (os) atributo (s) que le permitan un desempeño empresarial superior y le otorga (n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor” (Morales y Pech, 2000, p. 53).

“Capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (Aragón y Rubio, 2005, p.37).

“Es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y basándose en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar dividendos para los accionistas, y valor y riqueza para la sociedad” (Berumen, 2006, p. 147).

Para efectos del presente estudio, se entiende por competitividad a la capacidad de una empresa para generar planes a largo plazo, que permitan desarrollar productos o servicios superiores en relación con su competencia, en términos de calidad, eficiencia e innovación, considerando aspectos sociales y ambientales en su quehacer empresarial; de tal manera que le

permita a la organización sobresalir en los mercados globales, generar dividendos a los accionistas e incrementar la calidad de vida de la sociedad.

### **2.7.3 El concepto de modelo Administrativo.**

El modelo es un espacio conceptual que facilita la comprensión de la realidad compleja, ya que selecciona el conjunto de elementos más representativos, descubriendo la relación entre ellos y profundizando en la implicación que la práctica aporta para investigar y derivar nuevos conocimientos. (Chacin, 2008, p. 84).

### **2.7.4 El concepto de factores clave de éxito**

“Los factores de éxito constituyen un número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios aseguran el éxito competitivo para un departamento individual o la organización. Los factores claves de éxito son pocas áreas clave en las que “las cosas deben ir bien” para que el negocio prospere y se alcancen las metas gerenciales” (Rockart, 1979, p. 7).

“factores internos y externos de la empresa que deben ser identificados y reconocidos, porque apoyan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa, o incluso la existencia de la misma” (Ferguson & Dickinson, 1982, p. 15).

Los factores claves de éxito hacen referencia a las actividades, elementos o procesos que la empresa ejecuta de manera sobresaliente, e influyen directamente en el progreso y crecimiento de la organización.

### **2.7.5 El concepto de planeación**

“Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (Albrecht, 1996, p. 42).

"el conjunto de procesos y técnicas empleadas por una organización para determinar su estado actual y establecer, a partir de ello y de la previsión sobre la futura evolución de las variables internas y externas, las acciones que se consideran más factibles de lograr para cumplir los objetivos de su actuación en un período de tiempo dado" (Rodríguez, 2005, p. 35).

### **2.7.6 El concepto de estrategia**

“La estrategia se relaciona con la elaboración de un plan global que permita una posición favorable con base en los recursos disponibles” (Bárcena, 2010, p. 68).

“La estrategia es lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, concretando una visión clara del futuro y recortando la disparidad entre recursos y metas” (Ballesteros, 2007, p. 170).

La estrategia comprende el diseño planificado de programas, orientados a optimizar los recursos disponibles y reducir los riesgos potenciales, con fin de alcanzar los objetivos establecidos previamente.



### **2.7.7 El concepto de ventaja competitiva**

“La ventaja competitiva hace referencia a la posesión por parte de las empresas de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos etc) en una medida diferente y superior a la que poseen los competidores, que les permite una posición competitiva” (Román, 2004, p. 56).

“la ventaja competitiva es la combinación en la dotación de los recursos para la producción de los cuales la empresa dispone, involucrando las aptitudes de los empresarios y de los obreros y aprovechando las oportunidades que ofrece el medio ambiente” (Morales y Pech, 2000, p. 50).

La ventaja competitiva hace referencia a los factores sobresalientes de la organización que le permiten ser mejor que sus adversarios, y que deben ser alineados y direccionados por una estrategia global de la organización para que puedan ser sostenibles a largo plazo.

### **2.7.8 El concepto de estrategia competitiva**

“La estrategia competitiva se basa en el arte de la dialéctica (razonar metódicamente), porque es necesario prever las acciones adversas posibles para cada una de las decisiones que se preparan” (Román, 2004, p. 57).

“Desde la teoría de Porter se denomina “estrategia competitiva” a la forma en que compiten las empresas, es decir las metas que persiguen en el mercado y las políticas planteadas para alcanzarlas” (Barrios 2005, p. 21).

La estrategia competitiva en la empresa, busca la mejor combinación de recursos disponibles y oportunidades del entorno para encontrar una posición de mercado superior a la de los adversarios.

### **2.7.9 El concepto de competitividad sistémica**

“la competitividad sistémica consiste en la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad” (Gracia 2006, p. 40).

“la competitividad sistémica se fundamenta en la constatación que en el mundo actual no compiten empresas sino sistemas, ya que si bien la empresa es el nudo crucial de la competitividad y la innovación, ella está integrada a una red de vinculaciones que incluye a sus proveedores, el sistema financiero, educativo, tecnológico, energético, de transportes, de telecomunicaciones, entre otros así como a la infraestructura y la calidad del sector público” (Benavidez y Muñoz, 2004, p. 123).

La competitividad sistémica busca integrar el desempeño económico de la empresa, con el bienestar de sus clientes internos y externos, y los grupos de interés a los que impacta.



## **2.8 Estado del Arte**

Las Pymes desempeñan un papel fundamental para la economía, especialmente por su contribución con el empleo y el desarrollo que generan en la comunidad donde se ubican. Este es un fenómeno generalizado en muchas regiones de América latina y Europa, en Colombia por ejemplo la estructura empresarial está conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que en su conjunto son la principal fuente de empleo formal en el país, de acuerdo con cifras del DANE en el reporte de Mipymes No. 3 (2008, p. 4) las microempresas representan el 92.6% de los establecimientos, las pequeñas el 3.2%, las medianas el 0.5%, y las grandes el 0.1% del total de las empresas del país. Por personal ocupado representan un 50.3% las micro, las pequeñas 17.6%, las medianas 12.9% y las grandes el 19,2% del empleo formal.

Estas cifras son comparables con otros países donde la contribución de las Pymes a la economía local es notable, es el caso de Canadá cuyo tejido empresarial está compuesto en un 51,5% por pymes las cuales generan el 65% del empleo total, Estados Unidos con un porcentaje de pymes del 97% y una generación de empleo del 51%, Brasil con un 99,7% de pymes y un 70% de generación de empleo. Así mismo España con 99,8% de pymes y el 60% de generación de empleo, Francia con un 99,8% de pymes y una generación de empleo de 62,7% e Italia con un 98% de pymes y una creación de empleo del 73% (citado en Franco & Urbano, 2010, p. 4). Consciente de los beneficios y aportes que las Pymes traen a la economía regional el gobierno desde mediados de los años noventa a implementado una serie de medidas que buscan promover, incentivar y mantener en el tiempo a las pymes nacionales.

Algunos instrumentos de esta política son la ley 590 del 2000 o ley Mipyme, la cual fue modificada por la ley 904 e 2004, en la cual se realizaban algunas consideraciones de tipo administrativo que las entidades financieras debían tener en cuenta para el microcrédito, en el 2004 también se crea el fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas FOMIPYME, se creó el sistema nacional de apoyo y promoción de las Mipymes cuyo objetivo “es el de asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido” (Sánchez & Osorio, 2007, p. 323) y en el 2006 se crea la ley 1014 que viene a completar el marco legal cuya finalidad es promover en Colombia la cultura del emprendimiento.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos locales y nacionales, la aportación de las Mipymes al crecimiento regional se ven seriamente limitadas por la tasa de mortalidad de las empresas en sus primeros años de vida. Según Franco (2010) “dentro de los primeros cinco años, cerca de la mitad de las iniciativas fracasan” siendo este un fenómeno generalizado en muchos países del mundo. En Colombia la tasa de mortalidad es de 10.52%, en Canadá del 10.9%, en estados unidos del 10.4%, en Brasil del 11.4%, en España del 8.3%, Francia del 9.5% y en Italia 7.4%”. (p.72)

Lo anterior debe conducir a plantear varios interrogantes sobre los factores que inciden para que algunas de estas microempresas lleguen a ser exitosas, los mecanismos de organización interna y el impacto de su fracaso en la economía local. Es extensa la literatura existente sobre

investigaciones que se ocupan por identificar los factores claves de éxito de este tipo de empresas y como estos modelos pueden replicarse en empresas similares. Estos estudios han tenido diversas conclusiones, existen autores que defienden la idea de que son los factores internos los determinantes del éxito, mientras que otros lo atribuyen a los factores externos o del entorno.

En Colombia las investigaciones sobre pymes se han centrado en “el marketing, el desarrollo de la empresa familiar (procesos de sucesión) y las claves del éxito desde la teoría de recursos y capacidades” (Villegas, 2009, p. 87), dejando abierta la posibilidad de estudiar otros campos de interés que afectan directamente el desarrollo de la organización, como la planeación estratégica, la innovación y la gestión tecnológica, la asociatividad, el papel del liderazgo empresarial y la cultura exportadora de este tipo de empresas. En este contexto, una de las variables que se ha quedado rezagada en su estudio es la planeación estratégica en que estas empresas se sustentan para asegurar su éxito y bienestar a largo plazo.

La planeación estratégica en las Pymes debe ser un elemento fundamental para su análisis, pues determina la acción empresarial (Calderón, 2005, p. 69) y encierra los objetivos, los medios y la filosofía de empresa que se va a emplear en la operación normal del negocio. Sin un plan definido no se puede coordinar las personas y los recursos y difícilmente se van a poder alcanzar objetivos de crecimientos reales para la organización.

Los fenómenos de la planeación estratégica han sido temas de profunda discusión y reflexión en los últimos años, sobre este tema se plantean diferentes enfoques conceptuales, uno de ellos es abordado por Henry Mintzberg (1981), para quien “los empresarios de la pymes desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la planeación estratégica comercial tiene un alto componente informal, es manejada fluidamente por el emprendedor, con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios” (p. 323) y solo cuando la empresa ha crecido de una manera significativa “el emprendedor se ve obligado a hacer un proceso de planeación formal” (Mintzberg y Waters, 1982, p. 491).

En el mismo sentido otros autores como Cassar, han abordado el tema de la planeación estratégica desde los patrones del comportamiento emocional e intuitivo que se vinculan con la personalidad del empresario, lo que conduce a una planeación “intuitiva que es altamente optimista, extrema y basada en información llamativa pero no necesariamente adecuada” (Cassar & Gibson, 2007, p. 301), indicando que los emprendedores que apenas inician con un proyecto de empresa se encuentran fuertemente influenciados en el momento de la toma de decisiones, por factores emocionales e intuitivos que son altamente riesgosos para la estabilidad y el buen desempeño de la organización.

Otro elemento conceptual tenido en cuenta alrededor de la planeación estratégica es que el emprendedor, en este tipo de empresas, “se encuentra en cargos no especializados y toma decisiones sobre diversos temas que involucran: finanzas, insumos, ventas, recursos humanos, logística” (Culkin y Smith, 2000, p.156), temas sobre los cuales el empresario no tiene en muchos casos formación y poca experiencia.

Así mismo un último enfoque conceptual por considerar, es la red social del empresario, pues este se encuentra rodeado de relaciones sociales, las cuales están atravesadas por estructuras familiares que generan espacios de acompañamiento y apoyo para la toma de decisiones estratégicas; sin embargo esta red social solidaria y afianzada alrededor del emprendedor, a modo de reuniones familiares de negocios, no constituye necesariamente procesos de planeación estratégica para afrontar el futuro (Tower, Gudmundson, & Hartman, 2007).

### **2.8.1 Planeación estratégica y competitividad en el contexto Colombiano.**

De acuerdo con la investigación realizada por Ana Calle y Víctor Tamayo en Antioquia, se puede realizar una caracterización de las mipymes de la zona, encontrando que el (49.9%) están dedicados al sector servicios, (21,5%) al comercio y a la industria (19.3%); este tipo de empresas en esta zona del país presenta altos niveles de informalidad, expresada en el no pago de impuestos (53.5%), no se llevan registros contables (42%) y no tienen registro mercantil (45%); tienen baja capacidad para realizar actividades rentables y con potencial de expansión, tienen



bajos niveles de asociatividad, hay estrechez de mercados a los que dirigen sus productos, los cuales son mayoritariamente mercados locales, con consumidores de bajos ingresos, con bajos requisitos de calidad ; tienen bajo nivel tecnológico (utilización de maquinarias y equipos desactualizados) y de capacitación del recurso humano, tienen un limitado acceso al sector financiero, pues obtienen financiación de los ahorros acumulados por la familia o por trabajos anteriores (72%) (Calle & Tamayo, 2005).

En el eje cafetero, según investigaciones realizadas por Gregorio Calderón la estructura organizacional de la mipyme se articula a través de “un organización poco burocratizada en su estructura, con un número reducido de niveles jerárquicos y con una alta informalidad en el manejo de las relaciones lo que ha generado fenómenos de polivalencia y la adaptabilidad rol-individuo” (calderón, 2006, p. 69).

Las anteriores investigaciones, contextualizadas con la literatura internacional antes descrita, muestra que las mipymes colombianas presentan características como: procesos informales, multifuncionalidad del empresario, vinculación a redes familiares y carácter emocional del planeador; lo que afecta de manera directa su competitividad entendida como “la condición sostenible y permanente inherente al comportamiento de la empresa y del sistema económico y social” (Espinal & Roldan, 2000, p. 67) pues “los cambios a los que se ve obligada

la pyme son una respuesta a las necesidades del mercado y no una estrategia para ser competitivo en él” (Calderón, 2006, p. 67).

Por lo tanto la planeación estratégica entendida desde un punto de vista tradicional “no parece tener lugar en la pyme colombiana, ni como factor que ayude a incrementar la competitividad, ni como proceso formal” (Castaño, 2010, p. 7) pues reportan las investigaciones que las mipymes no están acostumbradas a una visión de largo plazo, hay por el contrario una “visión cortoplacista que inhibe el pensamiento estratégico y la perspectiva de competidor a gran escala” (Calderón, 2006, p. 69).

En Colombia se ha venido desarrollando y creando un marco institucional para crear conciencia colectiva (sector privado y público), sobre el incremento de la competitividad como “factor fundamental para el desarrollo económico y social” (Zúñiga, 2009, p. 2). Estos esfuerzos comienzan en 1994 con el decreto 2010 que crea el concejo nacional de competitividad, en 1999 el ministerio de comercio exterior lanza el plan nacional exportador 1999-2009, en el 2005 el gobierno nacional crea la alta consejería presidencial para la competitividad y la productividad, en el 2008 se aprueba el CONPES 3257 con el concurso del departamento nacional de planeación (Zúñiga, 2009). Por lo anterior podemos decir que el país cuenta con herramientas legales e institucionales que definen una política nacional para la competitividad y la creación de empresa pues “siendo éste un estado social de derecho, el gobierno debe preocuparse por brindar

oportunidades a todos sus habitantes, para alcanzar metas y desarrollar su potencial. En este orden de ideas, se puede propender por generar riqueza colectiva para intentar transformar la sociedad positivamente” (Ospina, 2008, p. 33).

Sin embargo para elevar la competitividad nacional se requiere de la participación y el compromiso de todas las empresas, incluyendo las Pymes, que sin lugar a dudas hacen un aporte significativo a la economía del país, pero para que este tipo de organizaciones logren una ventaja competitiva es necesario una excelente gerencia organizacional, y la “sofisticación de las operaciones y la estrategia empresarial” (Porter, 2000, p. 208), por eso se debe considerar importantes los modelos de direccionamiento estratégico, como herramienta administrativa clave.

De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton (2007), “el diseño e implementación de modelos de planeación estratégica deben generar ventajas competitivas, más aun cuando la rivalidad competitiva, creación y crecimiento de las mipymes va en aumento” (p. 372), lo cual legitima el estudio y la investigación, sobre la posible relación existente entre la concepción, diseño e implementación de un plan estratégico formal en las Pymes y el desarrollo de ventaja competitiva frente a sus adversarios, que permita el tránsito a una categoría superior, y desempeñen finalmente el papel preponderante en la economía que el gobierno, la academia, y la misma sociedad plantea, siendo una fuente generadora de crecimiento económico dinámico y

orientado al mercado, “empleando la creciente mano de obra de los países en desarrollo, mitigando la pobreza y promoviendo la democratización y el desarrollo general de la nación”

(Ospina, 2007, p. 33)

## **2.9 Marco Teórico**

Teniendo como referencia la pregunta formulada y los objetivos de la investigación, se ha estructurado un soporte teórico que sirve de argumento al problema formulado y que gira alrededor de tres temas: los factores claves de éxito, la planeación estratégica y la competitividad.

### **2.9.1 Factores Claves de éxito.**

Hablar de factores claves de éxito, significa realizar una aproximación al concepto y una revisión minuciosa de la literatura, a fin de conocer las diferentes precisiones conceptuales al respecto. El término de factor clave de éxito en la literatura académica administrativa, fue propuesto por Ronald Daniel en su artículo “Management Information Crisis” (1961), donde plantea que “entre los elementos críticos y no críticos de un negocio, los elementos que deben tener un control particular son los que hacen competitiva una industria” (Daniel, 1961, p. 113), indicando que existen algunos elementos que sobresalen en las organizaciones y son la base del éxito del negocio, por lo tanto se debería mantener un seguimiento permanente a estos factores

A juicio de Rockart (1979), “los factores de éxito constituye un número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios aseguraran el éxito competitivo para un departamento individual o la organización. Los factores claves de éxito son pocas áreas clave en las que “las cosas deben ir bien” para que el negocio prospere y se alcancen las metas gerenciales” (p. 7).

Para Ferguson & Dickinson, (1982), se trata de “factores internos y externos de la empresa que deben ser identificados y reconocidos, porque apoyan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa, o incluso la existencia de la misma” (p. 15)

Por su parte, López (citado por Acosta & Pérez, 2009) señala que los factores claves de éxito “son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (p. 109), y es importante identificarlos ya que es la única forma de saber con qué fortalezas se competirá en el mercado y por que los clientes van a elegir el producto. Es importante hacer un análisis introspectivo en la empresa para identificar los procesos o características que hacen particular el producto, de tal manera que se pueden dominar y gestionar para lograr ventajas competitivas. Por lo tanto los factores críticos de éxito deben ser definidos por los gerentes o administradores y el personal clave dentro de la empresa, pues son ellos quienes pueden suministrar la información necesaria para establecer el rendimiento, la efectividad y la calidad de estos componentes críticos.

En el mismo sentido Mac Murillo (2011) señala que los factores claves de éxito, “son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura el desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización” (P. 3). Desde esta perspectiva, algunos autores coinciden en

que los factores críticos de éxito se deben determinar, antes de iniciar cualquier planteamiento de las estrategias, para asegurar que se fortalezcan los elementos esenciales de la organización con los cuales se espera afectar significativamente la posición competitiva dentro de un sector determinado.

Por su parte, Franco y Pulido (2010), consideran que en las empresas Pymes, su éxito depende de la integración de los recursos que posee, y las rutinas operativas que desempeñan.

Otro acercamiento al concepto de factor crítico de éxito lo ofrece Alberto Sainz Ochoa (2002), al proponer tres grandes categorías de factores explicativos del éxito competitivo así: factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico general, factores sectoriales, que pueden afectar a la empresa en función de la diferente naturaleza de la actividad económica y el factor empresarial, que tiene que ver con las características intrínsecas de las propias empresas.

Algunos autores realizan una aproximación al concepto factores claves de éxito, destacando algunos aspectos que ellos consideran relevantes para la empresa, de esta manera realizan precisiones como:

A juicio de Juan Carlos Ayala y Guadalupe Manzano (2002), consideran que el “factor financiero es uno de los principales factores de éxito dentro de las Pymes, ya que si no cuentan con los recursos económicos suficientes no podrán operar y se pondrá en riesgo el logro de sus objetivos estratégicos” (p. 269). Dentro del factor financiero es importante evaluar aspectos como la liquidez, la solvencia, la eficiencia operativa, el rendimiento de la actividad y la capacidad de endeudamiento, este análisis es fundamental para conocer la situación y el desempeño económico de la organización en un momento determinado y como puede responder ante situaciones coyunturales del sector o crisis propias de los ciclos económicos.

Monica Franco y David Urbano (2010) en su investigación sobre el éxito de las pymes en el sector salud , sostienen, después de la realización de estudios en pymes que los factores y recursos claves del éxito y los de mayor consideración para este tipo de empresa son:

*Recursos estratégicos*, referidos a los recursos humanos, los recursos intangibles, tales como el buen nombre que han logrado en la comunidad, abarcando a clientes y proveedores, y el manejo de tecnología de punta.

*Las Habilidades de los empresarios*, asociados con la confianza, la visión de futuro, habilidades de comunicación y manejo de relaciones.



*Las Capacidades organizativas, que incluye manejo de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento del producto, y demás entes externos.*

Sin embargo para determinar los factores que hacen exitosa una empresa es importante realizar una aproximación conceptual a los términos de éxito y fracaso, los cuales son definidos de forma diferente por diversos autores que de una u otra manera abordan el tema en cuestión. Para Ulmer y Nielsen (1947) (citados por Medina & Ballina, 2011), “el fracaso es definido como la interrupción de las actividades de la empresa, para evitar futuras pérdidas” (p. 22), mientras que para Cochran (1981) “el fracaso es la pérdida del capital propio” (p. 52).

Con relación al éxito los autores consultados atribuyen a factores diversos el éxito de una empresa y asumen frente a ello un concepto diferente:

Para Wijwardena (1995), el éxito de las empresas está determinado por el crecimiento en ventas durante dos años consecutivos, debido a que los hallazgos en las investigaciones exploratorias en las pequeñas empresas del Japón, pudo detectar que las organizaciones con menor índice de mortalidad son aquellas que elevan sus niveles de venta rápidamente, para alcanzar las metas en rendimientos, Wijwardena idéntico algunas variables asociadas como la mano de obra calificada y empresas relativamente grandes en un sector de pequeña escala.

Existen otras definiciones para determinar el éxito o el fracaso de una empresa, para Luck (1995) “las empresas exitosas obtienen excedentes en sus ganancias durante el tiempo meta que se proponen” (p. 69), mientras que para Luisser y Pfeifer (2000) “el éxito de las empresas se demuestra cuando las utilidades obtenidas son mayores que los activos invertidos, lo cual requiere de una intra-e-inter-estructura de la estrategia y el rendimiento” (p. 65). Desde la perspectiva de Perez-Carballo (2010), “la posición competitiva de la empresa se gestiona actuando desde sus factores claves de éxito, esto es aquellos factores vinculados con el mercado y con sus operaciones internas que deben gestionarse y comportarse de manera excelente” (p. 22)

Por lo tanto las empresas deben concentrarse en sus factores críticos para asegurar el éxito y mantenerlo, apuntando a un aumento en el nivel competitivo de sus organizaciones ya que según Serra y Kastika (2000) “en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, el porvenir de las Pymes es incierto ya que el ambiente de las empresas se hace cada vez más complejo y los cambios son cada vez más rápidos. Y agrega que los mercados evolucionan sin cesar y los factores claves que determinan el éxito cambian”. (p. 60).

En este sentido Rockart (1981) defiende la idea que existen áreas sensibles en la empresa que son necesarias gestionar y controlar, enfocándose en las necesidades individuales de información de los directivos, para adelantar los procesos de planificación de la empresa,

mientras que Grant, (1996) los define como: “los elementos que hacen que una empresa sea competitiva siempre y cuando se adapten a la estructura de una industria con una estrategia en particular”. (p. 14)

Para Perez-Carballo (2010), el acierto en la utilización de la metodología de los factores claves de éxito, depende de las habilidades, la experiencia y la capacidad de transformación de los administradores en las áreas o actividades más críticas. Éste autor realiza un profundo análisis para determinar las bondades y las problemáticas, encontradas a la hora de implementar la herramienta de FCE, encontrando que los factores críticos para el éxito deben cumplir armónicamente con los siguientes postulados:

Incluir solo lo realmente importante: esto es menos de diez factores por actividad.

Alcanzar la excelencia en todos: pues de esto depende lograr una posición competitiva

Asegurarse que sus componentes se apoyen mutuamente: de modo que su articulación sea mayor que la suma de las partes por separado. (Perez-Carballo 2010, p. 23)

Para Eberhagen y Naseroladl (1992) los factores críticos de éxito son “aquellas pocas variables que afectan a un administrador para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad” (p.7), de allí que Luck, (1996), considere que los “Factores de Éxito representan las

condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos”. (p. 69)

Con relación a los determinantes del éxito y el fracaso en las Pymes, se han llevado a cabo algunas investigaciones como las realizadas por Ibrahim y Goodwin, (1986), Gilbert, Menon, y, Schwartz (1990), Lussier y Corman, (1996) orientadas a explicar las causas que limitan sus actividades y no les permiten sobrevivir los primeros años.

Según Ireland y Van Auken, (citado por citados por Medina & Ballina, 2011), las estadísticas presentadas en sus estudios, reportan que una de cada tres empresas ha cerrado sus puertas después de un año de actividades.

Otros autores como Franco y Urbano (2010) muestran que “la mayoría de las pymes viven por corto tiempo, cerca del 50% de las iniciativas empresariales fracasan en los primeros cinco años” (p. 79), mientras que Timmons y Spinelli (1999), menciona que el 20% de las nuevas empresas fracasan antes de un año y el 66% antes de los seis años, siendo los cálculos más optimistas de error en la creación de empresa del 46,4%, por lo cual el fracaso se convierte en la regla y no en la excepción.

Por otra parte Monk (2000), en un estudio sobre por qué fracasan las empresas pequeñas, indica que el porcentaje de fracaso en los primeros 5 años, varía entre 48 y 68%, según el tamaño de la empresa, enfatizando en la competencia y las bajas ventas como algunas de las razones principales para el debacle empresarial, este es un fenómeno que se viene presentando a nivel mundial como resultado de la globalización de la Economía, en Colombia según estadísticas del estudio GEM para el año 2006 (citado Franco y Urbano, 2010), 1 de cada cinco ciudadanos entre los 18 y los 64 años de edad está involucrado en alguna actividad empresarial, lo que muestra una tasa del 20.48%.

Las investigaciones descritas muestran el panorama que en la actualidad experimentan las Pymes y los obstáculos tanto de orden interno como externo que les impide su desarrollo, aspectos que han sido estudiados por diversos autores en diferentes países, desde una variedad de enfoques que recogen elementos de orden cualitativo, como cuantitativo, lo que lleva a Duchesneau y Gartner, (1990), a plantear que “muchos de los estudios realizados con relación a los factores claves de éxito empresarial, han tenido en cuenta, dos aspectos: los factores individuales y los factores organizacionales” (p. 145).

La revisión de la literatura respecto a los factores claves de éxito de las empresas ubican igualmente algunos factores que autores como Mitra y Pingali, (1999), o Brockhaus (1982)

definen como individuales y que son propios de la persona, en este caso del propietario o gerente de la Pyme. Entre los factores individuales destacan los citados autores lo que denominan “locus de control interno”, entendido como un rasgo de personalidad, al que atribuyen el éxito de las empresas.

Otros estudios relacionados con el éxito de la empresa referenciados por Rubio y Aragón (2002), pone de manifiesto que la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad en el producto o servicio, y la capacitación del personal juegan un papel determinante para el crecimiento de la pyme.

Aspectos relacionados con la personalidad del gerente, propietario o administrador han sido objeto de análisis a partir de estudios realizados en diferentes países y que han tenido como referencia en la mayoría de las veces a las Pymes, entre las que se destaca la confianza en sí mismo, el gusto por el trabajo y el control, tal como lo referencia Powell (2000), en su estudio sobre características de los administradores, donde destaca estos aspectos como una posición ventajosa y sostenida para el éxito de la organización. Dicho estudio coincide con lo analizado por Haar, Leroy & Beltran (2000) quienes señalan que el fracaso de estas empresas tiene una relación directa con el administrador, su personalidad y sus valores, pues las empresas exitosas operan bajo la dirección de “gerentes activos que asumen riesgos, adoptando practicas en

consideración con sus empleados, que establecen una cultura organizativa y una visión estratégica” (Haar, Leroy & Beltran, 2000, p. 506).

Los estudios relacionados con el éxito o fracaso empresarial han permitido auscultar otros factores de carácter individual distintos a los referenciados por los anteriores autores, mostrando que la formación académica, el género, la experiencia, la antigüedad en el puesto, la propensión al riesgo y la edad, se convierten en elementos esenciales para el desarrollo de la empresa y el éxito del negocio, tal como lo sostiene Escandon y Hurtado (2012), en su estudio sobre las características de los directivos de las empresas exportadoras en Colombia, y añaden que “aunque la consolidación del éxito no establece como prerequisite la existencia de gerentes con altos niveles educativos, los directivos de estas empresas si tienen formación bien sea técnica, tecnológica o universitaria, que es importante para el desarrollo de sus habilidades emprendedoras” (Escandon & Hurtado, 2012, p. 89), lo que indica que la formación académica es un factor individual con el cual la empresa se beneficia para establecer sus estrategias, recursos, capacidades y obtener éxito.

Para Franco y Urbano (2007) es clave “la experiencia previa en la industria del empresario fundador y su formación en el área administrativa, las respectivas formaciones de los socios que apoyan la dirección empresarial y la buena disposición para aprender y ser multifuncionales” (p. 57), respaldando el carácter individual del empresario, su formación

académica y experiencia como algunos de los elementos principales de la trascendencia de las pymes.

Otro tipo de factores que a juicio de algunos autores inciden en el éxito de las empresas son los denominados organizacionales, que son características propias de la empresa con las que opera y favorecen su permanencia en el tiempo. Entre los factores organizacionales se encuentran los años de establecimiento y la tecnología que a juicio de Sainz (2002), “es un determinante decisivo de la organización, cuando hay una tecnología singular que es claramente superior a las demás es un elemento indispensable para el éxito” (p. 65), convirtiéndose en uno de los factores de mayor influencia para la superación de las Pymes de cualquier sector y transformándolas en estructuras empresariales modernas.

Junto a estos elementos algunos autores mencionan como factor de éxito a la administración financiera, la planeación de las inversiones, el financiamiento, los gastos de operación y el capital de trabajo. Tantos factores individuales y organizacionales han sido analizados por muchos autores siendo descritos como independientes, sin embargo están relacionados intrínsecamente pues determinan el destino de la empresa.

Los estudios sobre los factores claves de éxito empresarial han llevado a muchos estudiosos del tema entre ellos al Banco Internacional de Desarrollo (BID) (2010), quien en un



estudio sobre el financiamiento del desarrollo, llegó a plantear que el 90% de nuevas empresas mueren en el primer año señalando como causas del fracaso: el limitado acceso al crédito, las condiciones del entorno económico, la tramitología y el alto costo de la inversión.

El método de los factores claves de éxito, permite a las empresas concentrarse en las áreas, actividades o procesos fundamentales para el buen funcionamiento de la organización y la consecución de sus fines misionales. En principio las investigaciones señalan que es una buena metodología para los emprendedores y las empresas micro y medianas, que tienen poco margen de error para mantenerse en el mercado y recursos limitados, por lo cual seguir ejemplos exitosos y aprender de sus aciertos y fallas se convierte generalmente en una buena estrategia para las empresas que apenas están iniciando operaciones. Sin embargo, son muchas las variables que afectan el funcionamiento industrial y que no necesariamente vienen de dentro, pues es ampliamente conocido y aceptado, que las organizaciones empresariales son influenciadas por condiciones externas e internas que necesitan ser “atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los ejecutivos, para fijar los factores métricos de control operacional y planeación estratégica” (Luck 1995, p. 70), que permitan enfocar los recursos adecuados en las actividades diferenciales entre éxito o fracaso.

Es importante señalar que se debe evaluar permanentemente el desempeño de las actividades o las áreas donde se han implementado las mejoras fruto del estudio, para asegurarse

que su gestión haya sido eficiente y su desempeño cumpla con las expectativas de las estrategias diseñadas por la dirección. Así mismo, se debe monitorear el macro contexto donde opera la organización, ya que los factores claves de éxito son dinámicos, y dependen de las condiciones específicas en que se realice el análisis, por lo tanto el estudio de los FCE es un proceso continuo y se recomienda realizarlo periódicamente.

En relación a la tasa de mortalidad, los estudios realizados por EL Global Entrepreneurship Monitor GEM (2009), señalan que Colombia, “aunque posee una alta tasa de creación de iniciativas empresariales en Pymes; con un porcentaje del 22,38%, esta tasa se enfrenta a un alto nivel de cierre empresarial, donde solo el 12,61% de las empresas establecidas lograron superar los 42 meses de permanencia en el mercado es decir que el restante 9,77% de las empresas fueron cerradas” (Rojas y Sossa, 2012, p. 45). A continuación se muestran los motivos de cierre empresarial documentados en el estudio realizado entre el año 2009 y 2011.

**Tabla 5 Principales motivos de cierre empresarial Bogotá**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>% 2009-2010</b>	<b>% 2010-2011</b>
Oportunidad de vender el negocio	2,26 %	3%
Baja Rentabilidad	25,01%	33%
Problemas Financieros	18,45%	20%
Otra oportunidad de Negocio o Trabajo	13,20%	8%
Ya estaba Planificado	7,32%	1%
Retiro (Incidentes)	6,5%	0%
Razones Personales	22,78%	22%

Fuente Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2012

El estudio realizado concluye que las principales problemáticas de las organizaciones para su cierre son en primera instancia la baja rentabilidad de los negocios, que el periodo 2009 – 2010 tuvo una participación de 25,01%, y para el 2010 - 2011 fue de 33% aumentando considerablemente.

La segunda problemática más importante, está asociada con las razones personales, que para los dos años estuvo alrededor del 22%, sin cambios significativos. La tercera problemática de cierre de un negocio, estuvo asociada a problemas financieros con 18,45% para el 2009 – 2010 y 20% para 2010 – 2011, las demás situaciones fueron menos representativas.

A juicio de Sánchez, Osorio y Baena (2007), entre los mayores causantes de la mortalidad empresarial se encuentran: “restricción al crédito, informalidad empresarial, limitaciones tecnológicas, infraestructura deficiente, carencia de directivos con pensamiento estratégico, falta de asociatividad empresarial y deficiencias en competitividad” (p. 332). De acuerdo al estudio del GEM (2009) “las tasas de mortalidad empresarial en la ciudad de Bogotá, para el año 2008 se cerraron 17.000 empresas y en el 2009 se cerraron 16.000, mientras los niveles de creación de nuevas empresa ascienden a las 49.000” (p. 27), lo que señala disminución en la cantidad de empresas cerradas, sin embargo, el margen de cierre empresarial aun es considerable.

### **2.9.2 Planeación estratégica.**

La revisión de la literatura sobre la planeación estratégica, permite rastrear diversos conceptos, pero igual permite su análisis desde la descomposición del concepto mismo, de esta manera inicialmente se aborda el concepto de planeación, luego el concepto de estrategia y finalmente planeación estratégica.

### **2.9.3 Concepto de Planeación.**

Teniendo en cuenta lo anterior, la revisión de la literatura acerca del concepto de planeación, remite a las siguientes aproximaciones conceptuales:

Según Matos, (2005) la planificación como labor de previsión ocupa un lugar importante que permite incorporar el futuro a las decisiones del presente y agrega que la planificación aporta a la estrategia la forma de actuación, siendo por lo tanto, el proceso de determinación de las metas a largo plazo de una empresa considerada como un todo, lo que permite generar planes o alternativas para alcanzarlo, teniendo en cuenta los probables cambios en el entorno, sugiriendo que la planeación es un proceso transversal a todas las actividades humanas, en el cual es necesario conocer los elementos esenciales para la formulación de un plan exitoso, así lo sostiene Albrecht (1996), quien indica que la “Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (p. 42).

En el mismo sentido Rodríguez, (2005) argumenta que la planificación, cuenta con conceptos, métodos y procedimientos globales que forman parte sustancial de la misma, por lo cual no existe un esquema o modelo único aplicable a todos los casos y define el concepto de planificación como "el conjunto de procesos y técnicas empleadas por una organización para determinar su estado actual y establecer, a partir de ello y de la previsión sobre la futura evolución de las variables internas y externas, las acciones que se consideran más factibles de lograr para cumplir los objetivos de su actuación en un período de tiempo dado" (p. 35). Lo cual indica que la planeación es una herramienta indispensable en el funcionamiento de organizaciones no solo de negocios, sino también políticas, religiosas o militares, y que el

término de planeación se acopla a los requerimientos imprescindibles para el desarrollo exitoso de una empresa mercantil y parte de una la revisión introspectiva profunda que permite determinar las acciones de mejora para el logro de objetivos propuestos.

Por lo tanto se podría señalar que la planeación es el punto de partida en la elaboración de un procedimiento que busque alcanzar fines específicos, siendo la “carta de navegación que posee cada institución empresarial, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables para el logro de los objetivos organizacionales” (Gómez, p. 16), permitiendo que la planeación sea la piedra angular para formular buenas estrategias.

Sin embargo el primero en introducir el término de planeación propiamente dicho en el proceso administrativo fue Henry Fayol (1916), quien propuso como funciones de administración: la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. A partir de la propuesta de estos principios administrativos, el concepto de “planificación en la gerencia de las organizaciones se ha venido ampliando, al punto que resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y evaluarla, ya que las actividades como organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planeación” (Martínez y González, 2004, p. 30). A través del tiempo se profundizado en las implicaciones de una planeación acertada en las empresas, lo que ha generado que las organizaciones identifiquen y aprovechen las oportunidades internas y minimicen las consecuencias de las amenazas externas, esto consiste en

fijar “la dirección en que irá la empresa, eliminando la improvisación, reduciendo la incertidumbre y alineando los recursos” (Gálvez, 2009, p. 33), lo que implica, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que seguirán, lo que permite que la empresa se adapte a los mercados cambiantes y por consiguiente dé forma a su propio destino. Martínez y González, (2004).

Otros autores que han sumado a la construcción del concepto de planeación en el ámbito administrativo han sido Armstrong (1982) y Ansoff (1967) para quienes “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”, indicando que la planeación es el marco de referencia en el cual debe actuar la compañía, ello incluye la búsqueda de amenazas y oportunidades, y un análisis riguroso para la selección de las mejores oportunidades y su posterior implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso. En el mismo sentido Bateman y Snell, (2005), señalan que la “planeación tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarla y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización” (p. 130), respaldando la idea que la planeación implica decidir anticipadamente los recursos a utilizar, los mecanismos y las acciones a ejecutar, porque si bien es imposible predecir el futuro, no planear sería dejar todas las situaciones al azar, a la casualidad o al destino.

En las últimas décadas y gracias a los fenómenos aperturistas y la concepción del mundo como una aldea global para el intercambio de mercancías, la planeación se ha entendido como

una fortaleza para enfrentar los competidores según Ohamae (1989) la planeación es una herramienta que permite a una empresa ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores. Así mismo lo señala Rudd (citado por Estrada, García & Sánchez, 2009) para quien la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento.

Por otra parte, algunos autores como Navas y Guerras, (2002); Bateman y Snell, (2005); se han referido a la planeación como un proceso que consta de una serie de fases en un orden determinado, “generalmente estas fases están comprendidas en: misión, visión y objetivos; análisis externo e interno; determinación de estrategias; y control estratégico”. (Estrada, 2010, p. 59). Así mismo lo entiende Muñoz (2003), desde su perspectiva la planeación requiere:

- Una mirada analizadora retrospectiva para determinar todos los factores que contribuyeron a la situación que se analiza.
- Una inquisitiva mirada hacia el interior para considerar todos los hechos y opiniones en relación con los objetivos de la institución y calibrar su validez.
- Una mirada analizadora en torno a sí para estudiar situaciones semejantes en organizaciones similares. Las tendencias políticas, sociales y económicas, así como las costumbres de la época.
- Una mirada profunda hacia el lejano futuro para fijar la meta de la organización y suplir las omisiones en el programa de Relaciones Públicas. (p. 7).



#### **2.9.4 Concepto de Estrategia.**

Otro de los conceptos importantes en el proceso administrativo es la estrategia, los primeros conceptos y teorías de estrategia se remontan a aspectos militares (Tzu y Lawson, 2003), lo que permite deducir que la “estrategia se relaciona con la elaboración de un plan global que permita una posición favorable con base en los recursos disponibles” (Bárcena, 2010, p. 68). Para Matos, (2005) es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a las amenazas y oportunidades externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de adversarios y/o de naturaleza y la limitación de recursos es decir, que la estrategia es un medio de establecer los propósitos organizativos en términos de objetivos a largo plazo y programas de cursos de acción, para el logro de objetivos previamente establecidos, sin embargo una estrategia será eficaz si es capaz de alcanzar sus propias metas y será fiable si es capaz de hacerlo de manera consistente con respecto a la competencia y agrega que las estrategias fructíferas se componen de cuatro elementos clave:

- Están dirigidas hacia objetivos precisos a largo plazo.
- Están basadas en un entendimiento profundo del entorno.
- Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización.
- Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y compromiso de todos los miembros de la organización.

Para Baquer (2001), “la estrategia está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la manera más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios” (p. 43). Lo cual implica una relación entre fines y medios, para alcanzar propósitos concretos, a través de métodos, programas o procesos mediante comportamientos tácticos previamente definidos, con el fin de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado.

En el ámbito administrativo es indispensable contar con cursos de acción definidos conscientemente para asegurar la consecución de las metas propuestas, en este sentido Chandler (1962), define la estrategia como el establecimiento de objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para alcanzarlos, así mismo Porter (citado por Bárcenas, 2010) considera que la estrategia se relaciona con “alcanzar el liderazgo de un modo sostenible en el tiempo a través de la creación de ventajas competitivas, la clave no es ser el mejor en el ramo, sino más bien ser diferente y que esas diferencias sean difíciles de imitar” (p. 69), lo cual sugiere que la estrategia influye directamente en la obtención de métodos de diversificación significativos en relación con los competidores, los cuales pueden llegar a ser claves para posicionarse en el sector, en el mismo sentido, Ballesteros (2007) opina que el propósito final de la estrategia es “lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, concretando una visión clara del futuro y recortando la disparidad entre recursos y metas” (p. 170).

Otros autores refuerzan el planteamiento según el cual las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, para David (2003) el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro; es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia.

Para Mintzberg (1998), la estrategia es una palabra con distintos enfoques, en su trabajo denominado “Safari a la Estrategia”, pone de manifiesto cinco visiones de este concepto:

- La estrategia vista como plan, en el que su contenido se alinea a la misión, visión y objetivos de la empresa;
- La estrategia como patrón, donde además de ser un plan se relaciona con una forma de conducta coherentemente con dicho plan;
- La estrategia como posición, desde este punto de vista la estrategia se refiere a la ubicación de productos en mercados concretos;
- La estrategia como perspectiva, esta se relaciona con el interior de la empresa y su visión de futuro; y

- La estrategia como estratagema, es decir, como las maniobras que permitan confundir a la competencia y aprovechar la situación.

Lo anterior nos permite una visión más amplia sobre el concepto de estrategia analizado desde diferentes perspectivas, todas aplicables al funcionamiento de las empresas, sin embargo Según Wiltbank, y Sarasvathy, (2006), “existen dos factores importantes al momento de elaborar la estrategia: Uno es el énfasis que se busca dar para predecir el futuro del ambiente de la empresa y el otro es el énfasis en controlar el plan y la consecución de resultados, para asegurar el éxito en la estrategia señalada” (p. 68).

A juicio de Clegg (1996), en su Manual de Estudios de Organización referencian a Zan quien realizó una tipología de concepciones de la estrategia en los distintos periodos de su evolución. La clasificación que realiza de las distintas concepciones de la estrategia a lo largo de las etapas de su desarrollo permite clasificarlo en una matriz de doble entrada:

- El primero referente de entrada lo constituye la lógica de acción, que contempla dos visiones extremas:
  - La que le otorga un sentido totalmente racional: la gerencia estratégica.
  - La que concibe que más bien tiene un sentido político: la acción estratégica.

- El otro eje de entradas corresponde a su dimensión y alcance, donde la estrategia es pensada en términos de resolución de un problema interno o externo de las organizaciones, mediante una lógica que va de los intereses particulares de los individuos a la lógica interactiva entre las organizaciones y su ambiente.

**Tabla 6 Perspectivas de la estrategia**

	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<b>POLITICA</b>	Descriptiva (Gerencia Estratégica)	Evaluativa (Planeación Estratégica)
<b>RACIONAL</b>	Política (Acción Estratégica)	Interpretativa (Pensamiento Estratégico)

Fuente: Clegg, y otros, 1996

En esta matriz se pueden observar cuatro perspectivas de estrategia: la descriptiva, que se enfoca en la reconstrucción de eventos, la evaluativa, que aborda el cálculo, los indicadores y la medición de las acciones gerenciales, la política que se concentra en las firmas que aspiran a un mayor desarrollo y crecimiento dentro del sector, y la interpretativa, que busca comprender como las estrategias llegan a existir y son posibles.

Para Kaufmann (1973), la estrategia sería “el conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza” (p. 4), ya que “si su estrategia general es correcta, puede cometer varios errores tácticos, y aun así la empresa puede resultar exitosa” (Steiner p. 12), lo que según Sanz de la Tajada(2001), esta concepción estratégica supone:

- La *asignación de un objetivo a lograr*. La conducta estratégica es una conducta por objetivos, teleológica. Es decir, se elige uno y sólo uno entre todos los resultados posibles y será ese objetivo que se persigue el que calificará la estrategia, hecho éste que la desligará definitivamente de su condición militar, permitiendo su acceso de planeo derecho a otros ámbitos de actuación social (estrategia empresarial, política, etc.);
  
- Una *situación de juego con terceros*, o con la naturaleza;
  
- Un *nivel de incertidumbre* basado en las decisiones de los contrincantes. La teoría estratégica construye criterios para la toma de decisiones ante un tipo concreto de incertidumbre, la *incertidumbre estructurada*, en la que los estados del sistema son conocidos, aunque no en todo instante, del mismo modo que constituye una situación común en los fenómenos empresariales y económicos;
  
- La *limitación de los propios recursos*, que por regla general no solamente no abundan, sino que su acopio resulta costoso, motivo por el cual suelen ser escasos;
  
- La posibilidad de *optar entre varias alternativas de actuación*, de las que dependen distintos resultados. No olvidemos que la libertad es la premisa básica e irrenunciable de la estrategia, la que permite la libre elección desde el libre albedrío del sujeto;

- La *valoración entre las distintas alternativas de actuación o análisis estratégico*. Ello supone aplicar criterios de viabilidad y consistencia, consistentes en analizar la alternativa más conveniente entre las viables en un contexto dado;
- La *elección de una de las alternativas*. Implicará una visión del conflicto desde otra configuración, y también una decisión anticipativa, es decir, previa a los acontecimientos;
- La *ejecución de la estrategia elegida*. En definitiva: su orientación a la *praxis*, ya que sin acción (ejecución o implantación), la estrategia queda reducida a un mero proyecto.

De otra parte Chandler ( citado por Polo, 202) señala que la estrategia es una "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto" (p. 3), este planteamiento tiene varios aspectos importantes, por un lado el concepto de largo plazo adquiere desde entonces una particular importancia para las empresas a la hora de formular objetivos o establecer estrategias, se tiene en cuenta los planes de acción, no solo los resultados obtenidos y reconoce que para adelantar ciertas acciones es necesario destinar los recursos requeridos.

La revisión de la literatura permite apreciar, que el concepto de estrategia es muy amplio y no existe una definición que se acepte de manera general, además el concepto puede ser



analizado desde distintos enfoques. Adicionalmente, a través del tiempo han surgido diferentes escuelas del pensamiento, cada una de ellas con ideas opuestas unas de otras, lo que hace todavía más complejo el concepto, de allí que autores como Beaudoin (1995) sostengan que el concepto de estrategia es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa y del que, frecuentemente, se abusa.

Se puede concluir entonces que las estrategias son disposiciones generalizadas de los cursos de acción a tomar para cumplir los objetivos planteados, si no existen objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de los recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

### **2.9.5 Planeación estratégica.**

En lo concerniente a la planeación estratégica son varios los autores que han abordado la temática, sobre la cual se han tejido una multiplicidad de conceptos, en los que se resalta la idea central que gira en torno a la planificación estratégica cuyo fin es prever situaciones futuras a partir de diferentes escenarios posibles (continuidad o cambio) y tratar de responder a las nuevas situaciones desde un punto de vista organizativo.

Según Antón y González, (2005), “la planificación estratégica, a diferencia de la planificación de carácter normativo, tiene una serie de ejes a los que dirige las actuaciones: define un modelo territorial global, concentra de forma selectiva los esfuerzos públicos, realiza actuaciones impulsoras y de demostración y busca un clima participativo e interdisciplinar, lo que genera una hoja de ruta, en la cual deben estar enmarcadas todas las acciones que emprenda la organización para la consecución de los objetivos globales” (p. 277). La difusión de la planificación estratégica como herramienta gerencial ha permitido que se den cambios importantes, ya que se han “generalizado los conceptos de calidad, sostenibilidad, coordinación interadministrativa, y mejora e incorporación de nuevos productos, así mismo la planeación estratégica debe concebir el futuro deseado y los medios para alcanzarlo” (Rivas, 2006, p. 46).

Otro de los autores que ha aportado al concepto de planeación estratégica desde el enfoque empresarial es Sallenave (2004), quien concibe la “planeación estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, analizando la estrategia de la empresa visualizada a presente y futuro” (p. 28), tarea que no es asunto solo de la alta gerencia, sino que implica un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, de tal manera, que la planeación estratégica contribuye a la disposición del gerente, ante las implicaciones económicas, sociales y ecológicas, donde el plan estratégico corporativo, se caracteriza por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, basándose en la eficiencia institucional e integra la

visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Por lo tanto para Sallenave, la planeación estratégica es un proceso integral, donde participan todos los miembros de la organización y se planifican los objetivos centrales, en los cuales se va a enfocar la compañía en el mediano y largo plazo como medio esencial para su desarrollo y supervivencia en el futuro.

A través del tiempo, el concepto de planeación estratégica ha venido evolucionando en el medio empresarial, y ha surgido como una de las principales herramientas de gestión, a juicio de Steiner, (1998), La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 y agrega que “en aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolas sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo”. (p. 20).

Para Steiner, (citado por Aguilar, 2000) la planeación estratégica se puede analizar desde cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura.

- Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros". (p.20)
- Segundo, "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados". (P.20-21)
- Tercero, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección (...)" (p.21)
- Y finalmente "un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos". (p.21)

Desde su introducción en el mundo empresarial el termino de planeación estratégica a progresado y se ha adaptado a las diversas metamorfosis a las que ha sido sometido con el afán

de acondicionarse a los diferentes contextos y aplicaciones, Según Martínez, (1994), la planeación estratégica "es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro" (p. 98). En palabras de Ackoff, (1970), "la planeación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto" (p. 32).

Para Goosdtein-Timothy M. Nolan-J. William Pfeiffer, (2004) en su texto la Planeación Estratégica Aplicada, argumentan que la planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

A juicio de Tomasini, (1990), La Planeación Estratégica exige "definir las acciones a realizar y anticipar los problemas a resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsables y diseñar medidas de seguimiento que permitan, no solo, evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear" (p. 45), lo cual permite que la empresa haga frente de manera organizada a las amenazas del entorno, en lugar de actuar instintivamente, interviniendo en la concepción de su futuro y la selección de los mejores medios para lograr las metas señaladas, es

decir la organización puede emprender acciones e influir en ellas (en lugar de solo responder) y por consiguiente, puede controlar su destino.

De igual manera Suarez y Altahona (2009), señala que las empresas para poder alcanzar la visión de éxito requieren elaborar “procesos sistemáticos de alta gerencia encaminados a la formulación de ventajas competitivas, que le den un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles, permitiendo así, el fortalecimiento empresarial” (p. 12). En ese sentido, según Suarez y Altahona, es esencial aplicar la planeación, puesto que este, es un proceso continuo que refleja los cambios del entorno en cada organización y permite encontrar formulas para adaptarse a estas variaciones, en consecuencia es el proceso para establecer metas u objetivos así como elegir los medios para alcanzarlos y agrega que el propósito de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de tal manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Para algunos autores es importante resaltar los beneficios que trae consigo la planificación estratégica, ya que aspectos como la “innovación no vienen de la genialidad, si no de una decisión estratégica de largo plazo que se ejecuta con base en la disciplina y el esfuerzo” (Velásquez, 2004, p. 93), así mismo una “planificación eficaz y eficiente de las estrategias puede disminuir los costos y aumentar las posibilidades de imponer precios más competitivos” (Zúñiga & Castillo, 2010, p. 18), además “permite una visión holística, constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho mas enriquecedor y

una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades” (Aramayo, 2006, p. 35).

Desde esta perspectiva se puede concluir que la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, en la medida que facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

### **2.9.6 Concepto de competitividad.**

Una revisión de la literatura respecto al concepto de competitividad permite ver una serie de conceptos diversos desde diferentes enfoques y perspectivas, que a continuación se exponen:

Según Chávez y Rivas (2005), la competitividad es “ la medición comparativa del rendimiento que tiene una persona u organización en relación con otras personas u organizaciones que realizan esfuerzos semejantes, por lo que se requiere identificar el producto y servicio, definir los clientes, el mercado y definir de un modo cuantitativo el negocio” (p.94). Mientras que para Porter, (1991) “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país” (p. 75).

Desde la perspectiva del mercado la competitividad es vista como la capacidad para producir bienes y servicios que respondan a la demanda de los mercados internacionales facilitando al mismo tiempo a los ciudadanos americanos el disfrute de un nivel de vida cada vez mas alto a largo plazo (Malaver, p. 69).

Desde el punto de vista macroeconómico la competitividad ha sido definida como la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la economía global y al tiempo incrementar sus niveles de bienestar. (DPN, 1994). A juicio de Morales y Pech, (2000) el concepto de competitividad hace referencia a la “capacidad para disponer de algún (os) atributo (s) que le permitan un desempeño empresarial superior y le otorga (n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor” (p. 53).

Para Aragón y Rubio (2005) la competitividad es la “capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (p. 37). Por otra parte Berumen, (2006), plantea que la competitividad “es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y basándose en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer, generar dividendos para los accionistas, y valor y riqueza para la sociedad” (p. 147).

Desde la mirada de Gary Hamel (citado por Román, 2004) la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa, un sector o un país para mantenerse e incursionar en nuevos mercados, a partir de la innovación permanente.



A partir de los conceptos expuestos anteriormente, se puede concluir que la competitividad hace énfasis principalmente en los siguientes aspectos:

- ✓ Conocimiento del mercado y del entorno empresarial.
- ✓ Comparación con otras empresas u organizaciones en términos de: rendimiento, eficiencia y calidad.
- ✓ Aumento de la productividad, la cual depende de la calidad y la eficiencia.
- ✓ Se concentra en sectores de la economía.
- ✓ Responde a las necesidades de la demanda, al tiempo que permite un incremento en los niveles de bienestar.
- ✓ Alta capacidad de innovación y creación de productos de valor.
- ✓ Énfasis en la calidad como una de las variables del éxito empresarial
- ✓ A largo plazo, el incremento del nivel competitivo de las empresas debe redundar en la calidad de vida de los grupos interesados, generando dividendos para los accionistas y bienestar para la sociedad.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas.
- ✓ Identificación de los atributos difícilmente copiables por la competencia, para usarlos en beneficio de la organización.

Para efectos de esta investigación, se entiende por competitividad a la capacidad de una empresa para generar planes a largo plazo, que permitan desarrollar productos o servicios superiores en relación con su competencia, en términos de calidad, eficiencia e innovación, considerando aspectos sociales y ambientales en su quehacer empresarial; de tal manera que le permita a la organización sobresalir en los mercados globales, generar dividendos a los accionistas e incrementar la calidad de vida de la sociedad.

Para comprender los orígenes y la evolución del término “competitividad”, López y Riveros, (2007) exponen que, la competitividad como actividad económica y social en las organizaciones, asociada al éxito de éstas, ha mostrado una clara evolución desde sus inicios los cuales se remontan al Siglo XVIII con los postulados de los economistas clásicos Adam Smith y David Ricardo, en donde el concepto competitividad hace referencia al aprovechamiento de los factores de producción y de las ventajas comparativas que tiene una nación con respecto a otra.

Según Porter, (1991), conforme se hicieron más complejos los sistemas empresariales, se encuentra que la producción masiva para la consolidación de las economías de escala no es suficiente para el posicionamiento en los mercados y mucho menos para competir de manera exitosa y agrega que se hace necesario entonces concentrar los esfuerzos en satisfacer y asegurar las necesidades de consumo de los clientes, esto a través del aseguramiento de la calidad. Sin embargo, al ser la empresa un sistema abierto altamente influenciado, se establece como principal objetivo la generación de valor como un proceso en el cual la productividad, la disminución de costos y el creciente estímulo al sistema productivo tienen relación con las

fuerzas externas de la organización (proveedores, competidores, clientes) y el conocimiento profundo de sus capacidades.

A partir de la explicación de estos fenómenos empresariales, Porter (2003), propone su Modelo de “Diamante de Competitividad”, el cual establece que la competitividad es el resultado de integrar diversos factores que inducen a la innovación, factores, tales como la calidad en la mano de obra y la infraestructura, la eficiencia de los proveedores e industrias conexas, la disposición de los propios factores productivos y, la naturaleza de la demanda, así como la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo, generando que la competitividad sea “la consecuencia de una alta interacción entre los diferentes factores de la empresa, por lo que al aplicar el modelo para diagnosticar la innovación se deberá evaluar hasta qué grado cada elemento interactúa con el resto, generando sinergias e integrando sus estrategias” (Sarmiento y Cruz, 2009, p. 119).

A partir de los planteamientos de M. Porter, se presentó un especial interés por el tema competitivo, generando nuevos aportes al concepto como los expuestos por Treacy y Wiersema (1993), quienes complementaron la diferenciación y segmentación propuesta por Porter indicando que existía una variación en algunas empresas, que habían reducido el foco de su negocio, en lugar de ampliarlo como hacían las competidoras, lo que representaba entregar un valor superior a sus clientes en lo que llamaron disciplinas de valor, las cuales se basan en la excelencia operativa, la intimidad con el cliente y el liderazgo del producto.

Posteriormente Kim y Mauborgne (2005), plantean la denominada teoría del océano azul, que consiste en dejar a un lado la competencia destructiva, y migrar a otro sector donde la competencia no exista, generando valor a un nuevo mercado a través de la innovación en productos o servicios, a diferencia de Porter, que enfoca su estrategia en la competitividad de un sector determinado. Es decir que esta nueva propuesta, busca la diferenciación pero en otro sector de la actividad económica y con innovación de valor.

Cabe señalar que el hecho de que una empresa concentre sus esfuerzos en promover y generar resultados en un nivel específico, no supedita la importancia de los demás niveles que se deben administrar con el propósito de ser competitivos, de manera integral y sostenible. Es precisamente la sostenibilidad de las posiciones exitosas o competitivas que las organizaciones han alcanzado, uno de los temas más importantes al respecto, para lo cual es necesario considerar algunos elementos en relación a las ventajas competitivas como un elemento determinante para la organización, ya que sobre ella recaen las decisiones y esfuerzos para ser competitiva.

### **2.9.7 Ventajas competitivas.**

Según Calvo y López, (2003), las ventajas competitivas, o capacidades distintivas, son aquellos elementos que tiene y desarrolla una empresa, los cuales sustentan su competitividad de tal manera que se constituyen a su vez en un estilo particular para cada organización, basado en la dotación de recursos, la historia de la organización y la experiencia adquirida, y la cultura construida y agrega que estos elementos diferenciadores que permiten asumir una postura

competitiva a la organización se sustentan en la heterogeneidad de alternativas para la agregación de valor, que surge de la evaluación de las capacidades de la organización frente a las oportunidades presentes en el entorno.

“La ventaja competitiva hace referencia a la posesión por parte de las empresas de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos etc) en una medida diferente y superior a la que poseen los competidores, que les permite una posición competitiva” (Román, 2004, p. 56).

Para Jiménez y Andalaft, (2002), dichas ventajas tienen su origen en recursos y capacidades tangibles e intangibles de la empresa, las cuales tienen el potencial de generar resultados económicos basados en la generación de valor de un mercado que cada vez es más complejo en sus necesidades y nivel de satisfacción, lo cual exige un profundo conocimiento en varios sentidos; uno de ellos la claridad de lo que compone el valor que genera la empresa, la forma como se puede dar respuesta eficiente al entorno y finalmente cómo se transfieren los resultados a la organización de tal manera que se asuma una dinámica de mejora y crecimiento. Dicho desarrollo está asociado con la generación de valor, el cual se encuentra en la diversificación de estrategias, productos, servicios, técnicas, políticas, entre otros. Tal diversificación se genera a partir de recursos y capacidades que la empresa desarrolla y que no se encuentran disponibles en un mercado, por lo que es posible generar una dinámica de relaciones basadas en el compromiso entre la organización y sus grupos de interés que va más allá de los procesos de garantía formal (Chatterjee y Wernerfelt 1991).

Ello implica definir el tipo de conocimiento que es necesario hallar y crear como fuente de ventajas competitivas ajustadas a las necesidades de la empresa, con el propósito de ser

estratégicos y considerar la sostenibilidad de las ventajas mismas, la cual descansa sobre la base de los recursos intangibles, genera entonces lo que se denomina como “organización Inteligente”, entendida como aquella que “posee información y conocimiento que le confiere una ventaja especial, ya que le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y en ocasiones con astucia” (Choo, 1998, p. 1). Es decir, una empresa que capitaliza el conocimiento y la experiencia, creando ambientes de aprendizaje compartido. Este concepto es validado por Calvo y López, (2003), debido a que las ventajas competitivas tienen importancia y son efectivas en términos del mejoramiento y mantenimiento en la participación de la empresa sobre un mercado y su respectivo efecto sobre la rentabilidad, y agrega que estas se constituyen a partir de recursos heterogéneos que inciden en la agregación de valor.

Desde otro enfoque Morales y Pech (2000) sostienen que la ventaja competitiva puede ser creada, a partir de la “combinación en la dotación de los recursos para la producción de los cuales la empresa dispone, involucrando las aptitudes de los empresarios y de los obreros y aprovechando las oportunidades que ofrece el medio ambiente” (p. 50), es decir que la búsqueda de la ventaja competitiva se comprende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que vive el entorno; lo que coincide con lo expresado por De la fuente y Muñoz, (2003), cuando sostienen que la ventaja competitiva “busca generar productos o servicios de una forma diferente a sus competidores” (p. 3), sin embargo como parte de la planeación estratégica de las empresas, es necesario determinar los objetivos que se van a perseguir y los mecanismos que se van a utilizar para alcanzarlos, lo que

constituye en términos de Porter (2008) una estrategia competitiva empresarial. Por lo tanto es necesario enfatizar, que es en la búsqueda y obtención de la ventaja competitiva, donde radica la importancia del pensamiento estratégico, como lo plantea Ohmae (citado por Morales y Pech, 2000) “el propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficiencia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en forma eficaz” (p. 50).

Para Jiménez (2006), se puede impulsar una unidad económica, a través de la identificación de los factores rectores, a los cuales se les puede aplicar de manera continua e integral cambios innovadores. Por lo tanto es importante conocer cuáles son los factores que influyen en el aumento de la competitividad en cada área de la organización para lo cual Jiménez (2006, p. 121) propone el siguiente cuadro:



**Tabla 7 Factores que determinarán la competitividad empresarial**

FUNCIÓN SUSTANTIVA	FACTOR DE COMPETITIVIDAD
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de mercado en el que opera.</li> <li>▪ Tipo de cliente.</li> <li>▪ Tipo de producto.</li> <li>▪ Demanda.</li> <li>▪ Política de precios.</li> <li>▪ Experiencia en el mercado.</li> <li>▪ Canales de comercialización.</li> <li>▪ Participación en el mercado.</li> <li>▪ Competencia.</li> <li>▪ Publicidad.</li> <li>▪ E-commerce.</li> </ul>
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad.</li> <li>▪ Valor patrimonial.</li> <li>▪ Endeudamiento.</li> <li>▪ Liquidez.</li> <li>▪ Fuente de financiación.</li> <li>▪ Prueba ácida.</li> <li>▪ Cambios en la situación financiera.</li> <li>▪ Flujos de caja.</li> <li>▪ Crédito.</li> <li>▪ Sector económico.</li> </ul>
Gestión de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad instalada.</li> <li>▪ Antigüedad equipos.</li> <li>▪ Nivel de personal.</li> <li>▪ Proveedores materias primas.</li> <li>▪ Estructura de costos de producción.</li> <li>▪ Sistema de inventarios.</li> <li>▪ Flexibilidad.</li> <li>▪ Experiencia productiva.</li> </ul>
Ciencia y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión en I + D.</li> <li>▪ Patentes.</li> <li>▪ Líneas telefónicas.</li> </ul>
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exportaciones.</li> <li>▪ Mercados potenciales</li> </ul>
Gestión gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad del empresario.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Conocimiento del negocio.</li> <li>• Manejo de otros idiomas.</li> <li>• Tipo de decisor.</li> </ul>

**Fuente:** Adaptación propia con base en Jiménez, H., (2006:121-122) “Modelo de competitividad empresarial”.

A juicio de Jiménez, (2006), los factores, anteriormente descritos, son importantes para determinar la competitividad de una empresa, pero resalta que en buena medida, el desarrollo y la gestión de estos factores depende de la capacidad y las habilidades del gerente.

### **2.9.8 Estrategia competitiva y ventaja competitiva.**

El estudio sobre el desarrollo de ventajas competitivas, se profundizó en la década de los ochenta, gracias a las aportaciones de Porter que se enfocaron principalmente en la relación estrategia – entorno. “Según estas aproximaciones, el atractivo de los sectores industriales y los determinantes de una posición competitiva dentro del mismo, conforman las bases para la elección estratégica, la cual redundará en un desempeño superior sobre la inversión para la empresa”. (Barrios, 2005, p. 21)

“La estrategia competitiva se basa en el arte de la dialéctica (razonar metódicamente), porque es necesario prever las acciones adversas posibles para cada una de las decisiones que se preparan” (Román 2004, p. 57). Desde la teoría de “Porter se denomina “estrategia competitiva” a la forma en que compiten las empresas, es decir las metas que persiguen en el mercado y las políticas planteadas para alcanzarlas” (Barrios 2005, p. 21).

Para formular la estrategia competitiva se deben tener en cuenta los factores clave de competitividad planteados por Porter (1990): gestión comercial y marketing, eficiencia de

procesos productivos, gestión de calidad, estructura de costos e innovación. Esto enmarcado en dos situaciones fundamentales, el atractivo del sector para la utilidad a largo plazo y los determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector industrial.

Para analizar estas dos condiciones indispensables para el éxito competitivo, es necesario abordar la teoría de Michel Porter, la cual plantea que el atractivo del sector depende de cinco fuerzas competitivas dentro de las cuales se encuentra: la entrada de nuevos competidores, es decir, la facilidad con que nuevas empresas puedan ingresar al sector. La amenaza de sustitutos, esto se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector de estudios. El poder negociación de los compradores, entendida como la capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existente en el mercado. El poder de negociación de los proveedores, hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado y finalmente la rivalidad entre los competidores ya existentes, esto es, la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado. (Morales y Pech, 2000, p. 55).

El poder integrado de estas cinco fuerzas competitivas, determinan el atractivo del sector ya que se puede establecer a través de su análisis, si ofrece una rentabilidad potencial en el largo plazo, conveniente para el inversionista.

El segundo aspecto fundamental en la elección de una estrategia competitiva es, de acuerdo con Porter (1990), la posición relativa de la empresa dentro del sector industrial. La posición competitiva se refiere al lugar que ocupa la empresa en relación con su competencia dentro de cierto negocio, según un número de factores o variables de medida. Sin embargo su definición se “encuentra asociada generalmente con el establecimiento de los denominados porcentajes de participación en el mercado, pues es claro que cuanto mayor sea este porcentaje, mejor será su posición respecto a los competidores directos”. (Román, 2004, p. 57). “La importancia de encontrar dicha posición, radica en que se puede determinar si la utilidad (obtención de tasas de retorno) de una empresa está por encima o por debajo del promedio del sector” (Porter 1999, p. 9). Por lo tanto, para mantener un desempeño superior al promedio de las empresas en el largo plazo es necesario la formulación y el desarrollo de una ventaja competitiva.

Desde la perspectiva de Porter, la ventaja competitiva solo puede alcanzarse a través del liderazgo en costos o la diferenciación, en este sentido la innovación, la tecnología y la especialización son esenciales para lograr una superioridad significativa, en relación con los competidores. Al respecto Porter explica “Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Las estrategias de liderazgo en costes y

diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste (enfoque en coste) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho” (Porter 1999, p. 29 – 30). “La ventaja competitiva en costos busca ordenar las actividades de la empresa de forma tal, que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria, mientras que la ventaja competitiva en diferenciación busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, a través del cual pueda cobrar un precio superior al de sus competidores”. (De la Fuente y Muñoz, 2003, p. 5).

Para Porter (1988), “la ventaja competitiva no puede ser entendida visualizando la empresa como un todo, sino que es necesario buscar los aspectos subyacentes a las actividades de naturaleza estructural, que apoyan el funcionamiento armónico de la organización y que contribuyen con la creación de valor” (p. 51).

### **2.9.9 Competitividad sistémica.**

En los últimos años la competitividad, entendida como “la capacidad de una empresa, sector o región para diseñar, producir o comercializar bienes y servicios mejores y más baratos que la competencia” (Gracia, 2006, p. 39), ha sido la principal preocupación de las naciones y las empresas, sin embargo los esfuerzos individuales, que si bien son condición indispensable para lograr los objetivos, deben estar coordinados y trabajar armónicamente para gestionar todo el

contexto en que se desenvuelve la empresa, desde de la infraestructura física, el aparato científico y tecnológico, la red de proveedores, los sistemas de distribución y comercialización hasta los valores culturales y las instituciones de apoyo. En este sentido se ha venido desarrollando el concepto de competitividad sistémica, la cual tiene como premisa “la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad” (Gracia 2006, p. 40). Consiste según Benavidez y Muñoz (2004) en “la constatación que en el mundo actual no compiten empresas sino sistemas, ya que si bien la empresa es el nudo crucial de la competitividad y la innovación, ella está integrada a una red de vinculaciones que incluye a sus proveedores, el sistema financiero, educativo, tecnológico, energético, de transportes, de telecomunicaciones, entre otros así como a la infraestructura y la calidad del sector publico” (p. 123). De acuerdo con Esser, Hillebrand & Messner (citado por Román, 2004) la competitividad es el resultado de a interacción compleja entre las dimensiones económicas, organizacional y de gestión empresarial, institucional y sociocultural, en los niveles que le confieren un carácter sistémico. La competitividad microeconómica es el punto de partida de la competitividad sistémica, en este nivel se estudian elementos necesarios para que las empresas alcancen un mejor nivel competitivo como las cadenas de producción, la eficiencia en los costos, calidad, flexibilidad, diversidad de productos, capacidad de respuesta. Para lograr lo anterior son necesarias dos condiciones (Esser, Hillebrand & Messner, 1996): primero modificar la organización de la producción, y segundo que las empresas se especialicen en aquella producción que asegure mejorar su competitividad. Desde la perspectiva macroeconómica son múltiples las variables de análisis que hay que controlar para mantener estable la economía de un país, ya que la eficiencia macroeconómica es la base para la competitividad de las empresas y el

desarrollo regional, por lo cual se debe prestar especial atención a variables como el tasa de cambio, la inflación y el déficit fiscal entre otras que den confianza y seguridad a los inversionistas (Gracia 2006, p. 44) En el nivel meta se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, procurando un consenso sobre el rumbo concreto de las transformaciones necesarias, mientras que en el nivel meso se analiza la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos a nivel empresa, a través de distintos tipos de políticas a nivel nacional, regional y local: infraestructura física e industrial, educación, tecnología y políticas selectivas de importaciones e importaciones. Por lo tanto, la competitividad a nivel nacional, regional o de empresa, no es una sumatoria de esfuerzos aislados, sino que requiere la integración de estos cuatro niveles de organización social. Especialmente se destaca el nivel meso ya que “es allí donde se generan las ventajas y gestión y perfiles nacionales que sirven de base a las ventajas competitivas que son difícilmente imitables por los competidores” Messner (citado por García de león, 2008).

Ilustración 1 Competitividad Sistémica



Fuente: Adaptación propia a partir de Dirk Messner (1996) “la globalización y el futuro de la política. Observaciones desde una perspectiva Europea”. México, centro de estudios para la reforma del estado p. 15

El concepto de competitividad sistémica, brinda un marco referencial que permite visualizar el alto número de determinantes de la competitividad de un país, una región o una



industria en específico, y como es indispensable la integración y el desarrollo conjunto de los diferentes niveles, para lograr procesos competitivos sostenibles.

#### **2.9.10 Competitividad sostenible.**

El concepto de ventaja competitiva sostenible “hace referencia a la capacidad de las empresas para atesorar unas “capacidades distintivas” que le permitan en comparación con sus competidores lograr unos resultados superiores a la media a largo plazo dentro del sector industrial donde se ubica” (Ventura, 1988, p. 2). Dichas capacidades distintivas deben ser identificadas, mediante el análisis del sector donde se va a competir, para generar una estrategia competitiva que aproveche los puntos fuertes y las capacidades de la empresa y atenué los puntos débiles, de esta manera la clave del éxito empresarial consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo, estas características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece interna o externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos, permitiendo que estas características singulares se conviertan en ventajas competitivas cuando se aplican en los mercados adecuados. (Ventura 1994).

La arquitectura de relaciones desarrollada por la empresa hace referencia a la red de relaciones que la empresa ha forjado y que son específicas de la organización que las crea y difícilmente imitables, ya que resultan de un conjunto de rutinas y sistemas organizativos desarrollados a lo largo del tiempo. La reputación es otra característica singular que se constituye gradualmente y que no puede imitarse o transferirse fácilmente, la reputación es uno de los activos más valiosos, por lo que la empresa que puede señalar su calidad obtendrá una clara

ventaja competitiva. “De igual manera, la innovación es otra fuente de ventaja competitiva, ya que el marco legal permite la explotación de los resultados de la innovación, lo que genera una clara ventaja con respecto a los competidores. Los activos estratégicos, hacen referencia a las ventajas derivadas de “mover primero”, es decir de haberse establecido en el primer lugar del mercado y disfrutar por ello de una ventaja competitiva sobre los rezagados”. (Ventura 1995, p. 228).

Frente a los enfoques teóricos descritos, que defiende el papel predominante de la estructura de un sector industrial como determinante último de las ventajas competitivas de las empresas, surge el enfoque de los recursos y capacidades como complemento a las presentadas anteriormente.

#### **2.9.11 Teoría de recursos y capacidades.**

Autores como Barney, (1991); Grant, (1991); Peteraf, (1993), consideran que el Enfoque de los Recursos y Capacidades destacan la importancia de los recursos internos empresariales como fuente última de la ventaja competitiva de las empresas y señala que este planteamiento centra su unidad de análisis en la empresa y no en el sector industrial donde ésta se ubica, algo que otorga importancia a determinados aspectos obviados por las teorías que centraban su análisis en el atractivo del sector. En otra perspectiva Fernández y Montes (1998), sostienen que “cada

empresa cuenta con una dotación de recursos de diferente tipo sobre los que puede sustentar su ventaja competitiva para obtener, gracias a ella, una renta” (p. 93).

“Para abordar el estudio de la teoría de recursos y capacidades, es importante desagregar el concepto en dos términos independientes: Recursos y capacidades, pues para examinar como la empresa puede crear una ventaja competitiva, se debe analizar como los recursos trabajan en conjunto para lograr capacidades”. (Suarez e Ibarra 1995, p. 70).

La teoría de los recursos se inicia con las contribuciones de Penrose (1959) y de Andrews (1977). Para la primera autora, “la empresa es contemplada como un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar, mientras que para Andrews, los recursos deben estar orientados a aquellas competencias distintivas que la organización hace especialmente bien y que pueden ser la clave del éxito empresarial” (Castillo & Portella, 2010, p. 36). Desde la perspectiva de Wernerfelt (1984) “los recursos son todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como son maquinaria, conocimiento tecnológico propio, procedimientos eficientes o capital” (p.175). En este sentido Navas y Guerras (2002), definen los recursos como “el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas y Guerras 2002, p. 186), es decir que se puede distinguir claramente entre recursos tangibles que hacen referencia a recursos físicos como terrenos, edificios, maquinaria, equipos de computo,

materias primas, productos terminados entre otros, en esta categoría también se encuentran los recursos financieros como capital, reservas y derecho de cobro por citar algunos, y “recursos intangibles como el capital humano, que hacen referencia a los conocimientos, entrenamiento, motivación, capacidad de adaptabilidad, habilidad de razonamiento y decisión” (Huerta y Navas 2004, p. 91).

En cuanto a las capacidades, son definidas como “la forma en que una empresa despliega sus recursos de forma combinada, para llevar a cabo alguna tarea o actividad” (Amit y Schoemaker, 1993, p. 35). Para Navas y Guerras (2001) “las capacidades, habilidades, o competencias organizativas les permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles” (p. 189), en esta misma línea Grant (1996) señala que “una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta” (p. 165). Para otros autores las capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan unas rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales (Nelson y Winter 1982). “Para comprender la estructura y determinantes de las capacidades, se pueden usar dos criterios: las capacidades funcionales por las distintas áreas funcionales y las actividades de la cadena de valor, clasificadas en actividades primarias y de apoyo” (Cardona 2011, p. 129). Por lo tanto los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos, requieren de la gestión, la integración y la coordinación de las capacidades logradas por la organización.

De acuerdo a lo anterior, la teoría de recursos y capacidades propiamente dicha “trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados” (Huerta y Navas 2004, p. 88). Por lo tanto la teoría de recursos y capacidades se enfoca en identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación de los recursos que posee y la capacidad de gestión que se puede generar al interior de la organización. De acuerdo a lo anterior, “los trabajos orientados bajo esta perspectiva sostienen que las empresas difieren en su dotación de recursos y capacidades, es decir, tienen funciones de producción diferentes, procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos distintos y configuraciones de negocio diversas lo cual tiene profundas implicaciones para comprender la dinámica de la competencia” (Huerta y Navas 2004, p. 89).

Para Navas y Guerras (2002) existen tres principios que sustentan el enfoque de la teoría de recursos y capacidades:

**Heterogeneidad:** Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos.

Imperfecta movilidad: los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones.

Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria. (Navas y Guerras 2002, p. 183)

De esta forma la empresa pasa a ser “considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos, que se generan y amplían con el tiempo, es decir como una combinación única de recursos y capacidades, lo que le otorga a la empresa una posición privilegiada y única para competir en el mercado” (Grant 1996, p. 155), por lo tanto entre mejor despliegue sus recursos, dependerá su posición competitiva.

#### **2.9.12 . Planeación estratégica y competitividad.**

A partir del análisis expuesto, se puede comprender como la planeación estratégica influye de manera directa en la competitividad de las organizaciones ya que uno de los determinantes de la competitividad micro económica es la sofisticación de las operaciones y la estrategia empresarial, (Porter 2000) por lo cual los modelos de direccionamiento estratégico podrán considerarse como una herramienta administrativa clave, para alcanzar posiciones competitivas en el mercado.

De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton (2007) el diseño e implementación de modelos de planeación estratégica, deben generar ventajas competitivas en las organizaciones, más aun, cuando la rivalidad competitiva, creación y crecimiento de las Pymes está en constante aumento, en todos los sectores económicos.

### **III CAPÍTULO: ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

#### **3.1 ESTRUCTURA DE ANALISIS:**

Por medio de la siguiente gráfica, se evidencia la estructura de análisis establecida, enfocada en dos categorías de análisis, divididas a su vez en distintas sub-categorías, todas inmersas dentro de la dimensión de la Organización Competitiva, entendida como un sistema sinérgico para la alineación de los elementos favorables de la empresa con la plataforma estratégica, con el fin de asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

#### **3.2 ESPECIFICACIONES DE ANALISIS**

La estructura del análisis esta determina a partir de la agrupación o condensación de las variables en la dimensión de la organización competitiva, como finalidad del direccionamiento empresarial.

Esta dimensión a su vez, está sub – dividida en dos categorías: la planeación estratégica y la competitividad. Finalmente las categorías abarcan 13 sub – categorías de análisis resumido así:



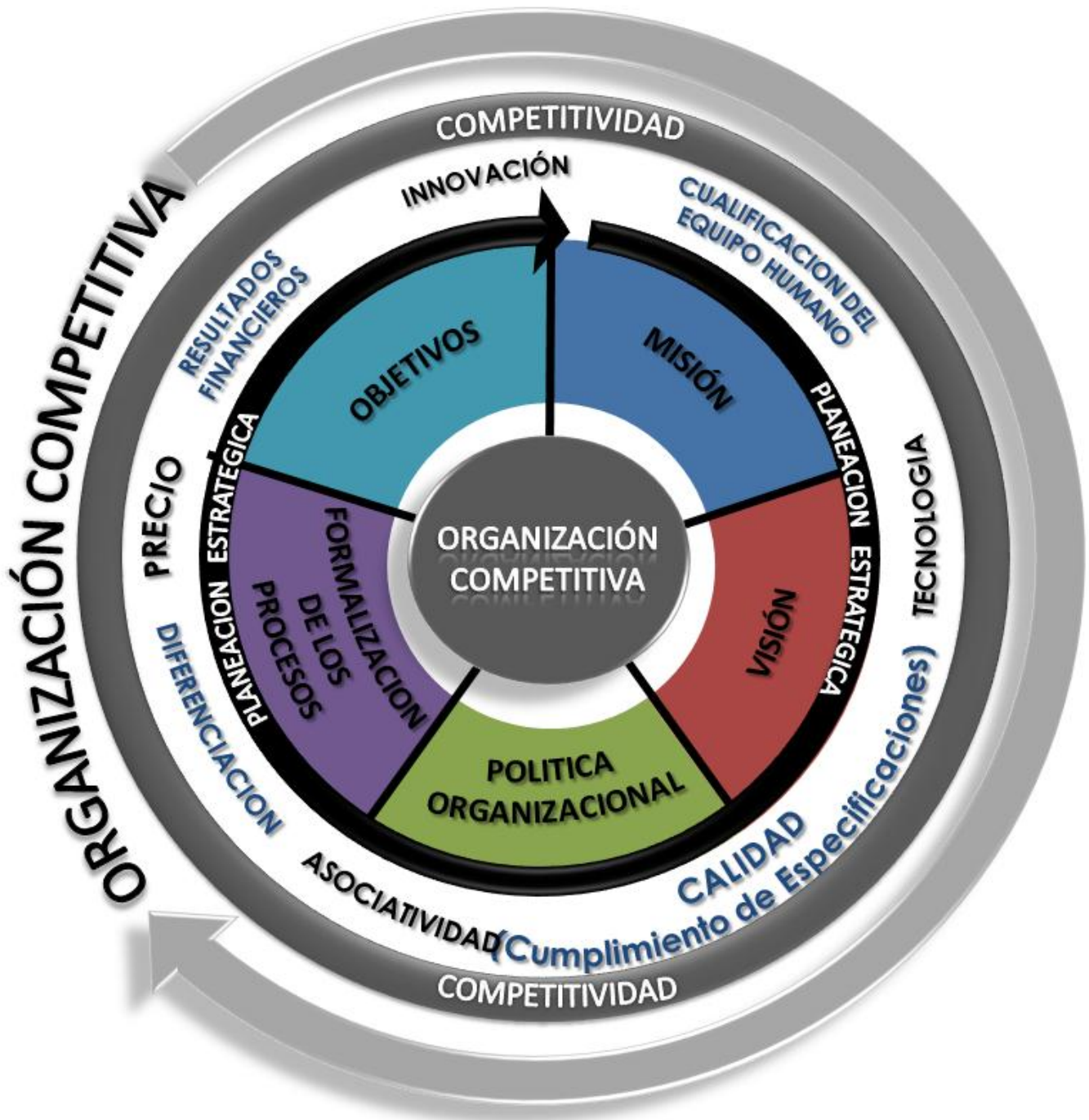


Ilustración 2: Diagrama estructura de Análisis<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Creación propia.

## DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

- Categorías: **Planeación estratégica – competitividad**

- Sub – categorías:

- Innovación
- Calificación del equipo humano
- Tecnología
- Calidad
- Asociatividad
- Diferenciación
- Precios
- Resultados financieros
- Objetivos
- Misión
- Visión
- Políticas organizacionales
- Formalización de procesos

A su vez, las sub – categorías se referencian en cada temática, es decir, se agrupa del siguiente modo:

### **1. Planeación estratégica:**

Sub - categorías

- Objetivos
- Misión
- Visión
- Políticas organizacionales
- Formalización de procesos

Las sub – categorías, son los elementos que componen la plataforma de la planeación estratégica y las unidades que se esperan encontrar en el presente estudio.

## **2. Competitividad**

### Sub – categorías

- Innovación
- Calificación del equipo humano
- Tecnología
- Calidad
- Asociatividad
- Diferenciación
- Precios
- Resultados financieros

Las sub – categorías hacen referencia a los elementos necesarios para determinar el nivel competitivo de una empresa, según investigaciones anteriores.

Como se aprecia, las dos categorías y trece sub-categorías se encuentran inmersas en la dimensión de la organización competitiva; este es el objetivo último de la administración y dirección en las empresas, es decir, todos los esfuerzos de la alta dirección están concentrados en la optimización y coordinación de los factores sobresalientes como la experiencia, la tecnología, la innovación o la asociatividad para mantener a la empresa vigente en el mercado compitiendo frente a sus rivales con los mejores recursos disponibles.

El esquema completo de la estructura de análisis, no puede concebirse sin tener presente las relaciones directas e indirectas que se dan en los dos rangos de análisis, entre las sub-categorías y entre las mismas categorías; debido a que se toma como una organización, donde las partes forman un todo, y es esencial su interacción y relación para el funcionamiento correcto del sistema en general.

### **3.3 DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA DE ANALISIS: Dimensión, Categorías y Sub-categorías.**

Como ya se explico anteriormente, la dimensión en la que enfocamos la investigación es la Organización competitiva, entendida como un sistema sinérgico para la alineación de los elementos favorables de la empresa con la plataforma estratégica, con el fin de asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Esta dimensión se divide a su vez en dos categorías:

- **Planeación Estratégica:**

- **Competitividad:**

Cada Categoría se fragmenta en varias sub-categorías, con el fin de especificar cada una, como parte de la estructura el análisis, se realizan las respectivas definiciones propias de estas, así:

- **CATEGORIA: PLANEACION ESTRATEGICA:**

- **Objetivos:** Son los planes programáticos que identifican la finalidad hacia la cual deben estar dirigidos los recursos y esfuerzos de la organización.
- **Misión:** Es la definición precisa del que hacer de la empresa.
- **Visión:** Estado ideal al cual pretende llegar la organización a través de procesos planificados.
- **Políticas organizacionales:** Orientación o directriz en la cual se contemplan las normas, las reglas y responsabilidades de cada área de la organización, esta debe ser divulgada y aceptada por los miembros de la entidad.

- **CATEGORIA: COMPETITIVIDAD:**

- **Innovación:** Se refiere al cambio que introduce una novedad en cualquier campo.
- **Calificación del equipo humano:** Se refiere a la idoneidad de las habilidades, aptitudes y conocimiento que tiene una persona para desempeñar un cargo.
- **Tecnología:** Son las maquinas, herramientas y utensilios que se utilizan para transformar elementos.

- Calidad: Propiedades de un objeto que permiten satisfacer las necesidades del cliente de una mejor manera, comparado con otro de su misma especie.
- Asociatividad: Son mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial.
- Diferenciación: mecanismo por el cual se resaltan las características únicas del objeto.
- Precios: valor monetario asignado a un bien o servicio.
- Resultados financieros: Efectos económicos de la operación normal del negocio.

A partir de la teoría de los mapas estratégicos de Kaplan y Norton se propone el siguiente esquema donde se evidencia la dimensión general y su división en dos categorías, los grupos de análisis y sus respectivas sub – categorías. Se concentraron en cuatro grupos de análisis para identificar la relación mantienen, con los objetivos propuestas en esta investigación.



Ilustración 3: Diagrama Dimensión, Categorías y Sub-categorías<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Creación propia

DIMENSION ORGANIZACIÓN COMPETITIVA															
		CATEGORIA COMPETITIVIDAD							CATEGORIA PLANEACION ESTRATEGICA						
		FACTORES DE ÉXITO			POLITICAS DE PLANEACION				METODOS ADMINISTRATIVOS		DIAGNOSTICO GERENCIAL				
Sub-Categoría		Asociatividad	Diferenciacion	Tecnologia	Innovacion	Precio	Cualificacion del Equipo Humano	Calidad	Resultados Financieros	Politica Organizacional	Formalizacion de Procesos	Objetivo	Mision	Vision	
CATEGORIA COMPETITIVIDAD	FACTORES DE ÉXITO	Asociatividad	Destacado	Conexión	Complementos	Competencia	Aprovechamiento	Reconocimiento	Apoyo	Proyeccion	Comunicación	Expansión	Intencion	Ampliacion	
		Diferenciacion		Ampliacion	Unicos	Crecimiento	Vision	Superior	Aprovechamiento	Desarrollo de producto	Procedimientos	Exploracion	Aternativa	Enfoque	
		Tecnologia			Desarrollo	Economia de Escalas	Desempeño	Rendimiento	Oportunidad	Alineacion	Instructivos	Adquisicion	Requisito	Actualizacion	
		Innovacion				Superior	Creatividad	Mejoramiento	Elevados	Investigacion y desarrollo	Documentacion	proyecto	Mejoramiento	Aprovechamiento	
	POLITICAS DE PLANEACION	Precio					Optimizacion	Influencia	Dependiente	Equilibrio	Tecnica	Posibilidad	Accesible	Ponderacion	
		Cualificacion del Equipo Humano							Aumento	Potencializacion	Correspondencia	Manuales	Integracion	Apoyo	Interrelacion
		Calidad								Reciprocidad	proposito	Estandarizacion	Principio	Exigencia	Meta
CATEGORIA PLANEACION ESTRATEGICA	METODOS ADMINISTRATIVOS	Resultados Financieros								Manejo	Informes	Lineamiento	Parte	Sostenibilidad	
		Politicas Organizacional									Oficializacion	Planificacion	Determinacion	Establecimiento	
	Formalizacion de Proceso										Registro	Evidenciar	Notificar		
	DIAGNOSTICO GERENCIAL	Objetivo											Fundamento	Base	
		Mision												Correlacion	
		Vision													

3.4 CUADRO COMPARATIVO DE RELACIONES ENTRE VARIABLES





### 3.5 Tipo de investigación



**Ilustración 4: Diagrama Resumen tipo de Investigación<sup>3</sup>**

El propósito del presente estudio, es establecer la planeación estratégica como factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, requiere de la utilización de un enfoque de investigación, que garantice lo científico y objetivo del mismo. En tal sentido, se enmarca en una investigación de campo, de carácter cualitativo descriptivo.

<sup>3</sup> Creación Propia

El carácter cualitativo de la investigación está dado por la manera como se describe el componente de la planeación estratégica como ventaja competitiva en las Pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales. Se trata de un estudio que a juicio de Rodríguez Gómez (2006) “tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones” (p. 729)

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa requiere la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. Por lo tanto la presente es una investigación cualitativa, porque arroja datos descriptivos de la forma en que los gerentes o dueños de empresas manejan y direccionan su negocio, mediante la utilización de una entrevista semi – estructurada en la cual con sus propias palabras en forma de dialogo, dan cuenta de su realidad empresarial y relatan cómo operan su organización.

Por su parte, la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Deobold B. Van Dalen y

William J. Meyer., 2013), de esta manera se explica la relación existente entre la planeación estratégica y la competitividad, y la asociación que mantienen con las sub – categorías de análisis en las cuales se descomponen. El carácter descriptivo de la investigación, esta dado ya que busca describir los procedimientos, las rutinas, las actividades y las personas que intervienen en los procesos administrativos y de dirección en las PYMES del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales, con el fin de verificar e identificar las relaciones existentes entre las categorías estudiadas.

De igual forma el presente estudio también cuenta con un componente de investigación de campo que de acuerdo a Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 94). El carácter de investigación de campo está dado, por la manera de recolección de la información, se centra en la indagación de los contextos organizacionales en que se desenvuelven las empresas de forma natural, e indaga por la manera en que se toman las decisiones del día a día.

En cuanto al diseño de la investigación, en atención al objeto y los fines planteados es necesario formular un procedimiento concreto para proporcionar y garantizar resultados válidos, confiables y coherentes. Por esta razón, el estudio se llevara a efecto de acuerdo al siguiente esquema:

Ilustración 5 Diseño de la investigación.



Fuente: Elaboración Propia.

## 3.6 TECNICAS EMPLEADAS

### 3.6.1 Fases del trabajo:

1. **Revisión Bibliográfica.** Consiste en una exhaustiva consulta y clasificación de libros, artículos técnicos, documentos de archivo, revistas de especialidad, disertaciones, resultados de trabajos de campo y otras fuentes de información sobre la materia en estudio. Esta fase permite preparar el marco teórico y conceptual, en el cual se evidencian las características del problema de análisis. Asimismo, es útil para determinar las teorías que sustentan la investigación, es decir, los referentes teóricos mediante los cuales se realizaron las conexiones teóricas precedentes. Para reforzar la estructuración del marco teórico será necesario tomar en cuenta conocimiento previamente elaborado, en este sentido se citan los investigadores que con anterioridad estudiaron la problemática.

Esta primera fase permite igualmente la definición de objetivos y la manera como se enfoca el problema y se buscan las respuestas.

2. Teniendo presente los conceptos teóricos de la primera fase, se aborda la búsqueda de una **estructura de análisis**, que permita definir las variables específicas de la investigación. Se proporciona un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías, como plan general que determinan las operaciones necesarias para hacerlo, y seleccionar la unidad de análisis de trabajo. Esta última, mediante la técnica del muestreo teórico, definiendo previamente los criterios de inclusión y exclusión de la población objeto de estudio. Igualmente,

en esta fase se estructura la guía temática para la realización de las entrevistas, y la recolección de la información.

3. **Trabajo de Campo.** Por medio de una base de datos de la pequeñas y medianas empresas del sector Metalmecánico de la Ciudad de Manizales, suministrada por la Cámara de Comercio de Manizales (**ver capítulo: Anexo 1 Listado de pequeñas y medianas empresas: Cámara de Comercio de Manizales**), se seleccionaron las empresas con las que se van a trabajar, de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión, descritos anteriormente. Del listado de empresa provisto por la Cámara de Comercio, se seleccionan 10 empresas, las cuales se les aplicará la estructura de análisis referida. Estas, se eligen de acuerdo a varios criterios, basados esencialmente por la accesibilidad, cercanía y facilidad de la información de las distintas empresas. De este modo, a las empresas seleccionadas se les aplicará un instrumento diseñado a modo de entrevista, por medio de la técnica Semi-estructurada (Ver anexo No 2). Fundamentado y diseñado como una guía específica de las temáticas y campos de acción de cada una de las empresas, para extraer de ellas esencialmente el nombre, ubicación y contacto. Posteriormente, segmentada o dividida en las cinco funciones principales de la administración según Fayol. En las cuales, se indaga por la manera en que se direcciona la empresa hacia la Organización Competitiva: Planeación estratégica y Competitividad. Después de construir una guía o instrumento, continua su aplicación en las empresas seleccionadas de la ciudad de Manizales, dirigida a propietarios o gerentes de las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad. La información recolectada es grabada con la avenencia del entrevistado, transcrita para ser analizada en función de las categorías y sub-categorías de análisis predefinidas.

#### 4. **Análisis e interpretación de la información recolectada y discusión general:**

Una vez recolectada la información, se procederá al análisis de la misma, a partir de una serie de pasos: Transcripción de la información, procesamiento de la misma en texto Word, codificación de la información en función de las categorías de análisis, desagregación de la información en función de las categorías previas, identificación de nuevas categorías (inductivas) y establecimiento de relaciones, que permitieran la estructuración del informe final. Luego del análisis y la interpretación de los resultados se derivaran las conclusiones y en función de estas las recomendaciones y las líneas futuras de investigación.

#### **3.6.2 Criterios de análisis**

La investigación, se puntualiza en la ciudad de Manizales, por ser uno de los sectores económicos más representativos del Departamento de Caldas. Además, de la accesibilidad a la información, y a la multiplicidad de micro, pequeñas y medianas empresas que existen, lo que exige un mayor nivel competitivo en el sector evidenciando la necesidad en la aplicación de la Planeación Estratégica en este tipo de organizaciones.

Como criterios de selección de las Pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales que harán parte del estudio, se tienen los siguientes:

*De inclusión:*

- Voluntad para hacer parte del estudio y responder a la entrevista



- Ser una micro, pequeña o mediana empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales
- Capacidad para brindar la información necesaria y pertinente al estudio
- Que cuente con el tiempo suficiente para atender para retener y transmitir información
- La capacidad para realizar una descripción detallada de los procesos de planeación estratégica que lleva a cabo la empresa. .

*De exclusión:*

- Empresas micro o pequeñas que, por cualquier circunstancia (vacaciones, incapacidad temporal, cese, etc.) su gerente o propietario se ha ausentado en los días o en los períodos donde se aplique el instrumento.
- Gerentes o propietarios que manifiesten su voluntad de no hacer parte del estudio.

Teniendo en cuenta el carácter de la investigación y los objetivos propuestos, se ha definido en el marco de la investigación como técnica para la recolección de los datos la entrevista, para lo cual se diseñara una guía temática.

### 3.6.3 La Entrevista.

La entrevista es una técnica cualitativa que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más cercana y directa entre investigador y sujeto de investigación, "se trata de una conversación con un alto grado de institucionalización y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado (no obstante, al permitir la expansión narrativa de los sujetos, se desenvuelve como una conversación cotidiana)" (Sierra, 1998). La entrevista está dirigida a los propietarios o gerentes objeto de estudio de la presente investigación y busca allegar información relevante relacionada con los aspectos de la planeación estratégica que inciden en la ventaja competitiva de la empresa.

El proceso de delimitación de la investigación comprende los informantes, la unidad de análisis y el alcance del estudio tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 8 Delimitación de la investigación.**

DELIMITACION	DESCRIPCION
Informantes	Propietarios o Gerentes de las Micro, pequeñas o medianas empresas del sector metal mecánico de la ciudad de Manizales
Unidad de Análisis	Propietarios o Gerentes de las Micro, pequeñas o medianas empresas del sector metal mecánico de la ciudad de Manizales que cumplan los criterios establecidos
Alcance	Municipio de Manizales
Tiempo	2014

Fuente: Elaboración propia

### **3.7 Recolección de La Información**

El proceso de recolección de la información se realizará a través de una entrevista a propietarios o Gerentes de las Pymes objeto de estudio, con la finalidad de conocer, los componentes de la planeación estratégica y su incidencia en la competitividad. Para la entrevista se empleará una guía temática, la que será grabada y transcrita en su totalidad a fin de analizarla, se estructurará una categorización y codificación propia del análisis cualitativo (Martínez, 1998).

### **3.8 Procesamiento y análisis de los datos**

Para el procesamiento y manejo de la información se utilizará la plataforma de Windows 98 de Microsoft Corp. Para el análisis de la información, la inspiración que movió a al investigador, fueron los sugeridos por Mendoza B. (1995, p. 55-56) a partir de la adaptación del modelo comparativo continuo de Glaser y Straus (1967) y Lincoln y Guba (1985).

En términos generales dicho modelo contempla:

- La lectura global de las transcripciones;
- Elaboración de unidades: delimitación y ubicación de piezas más pequeñas de información en formatos y codificación según unidades temáticas y categorías de análisis;

- Colocación provisional de los formatos en categorías de interpretación definidas de manera intuitiva;
- Definición provisional de categorías de interpretación y de lo que debería incluirse en cada una de ellas;
- Revisión de las categorías de interpretación por superposición, esto es, cambio o reescritura de nuevas secciones de información;
- Formulación definitiva de las categorías de interpretación;
- Formulación de la teoría en términos de afirmaciones o comentarios de carácter interpretativo acompañadas de notas o citas ilustrativas como evidencia.

### 3.9 Técnica de Análisis:

Con el fin de determinar el grado de competitividad en las empresas estudiadas, se diseña una matriz de evaluación, en la cual se califica de 1 a 4 las sub-categorías expuestas anteriormente (Capítulo: DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE ANÁLISIS: Dimensión, Categorías y Sub-categorías.), siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor calificación en base a los siguientes criterios:

#### CATEGORÍA: COMPETITIVIDAD

➤ Sub – categoría

➤ **INNOVACIÓN**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN
4	Hallazgo de productos, procesos o tecnología completamente nueva: se refiere al desarrollo completo de una idea innovadora en alguno de los aspectos señalados, al interior de la empresa.
3	Hallazgo de mejora en productos, procesos o tecnología: hace referencia a un avance en concreto sobre alguno de los elementos expuestos, al interior de la empresa.
2	Hallazgo de productos, procesos o tecnología similar a la competencia: se refiere a la utilización de los mecanismos, herramientas, bienes y procedimientos que también maneja la competencia, sin introducir ninguna novedad.
1	Hallazgo de productos, procesos o tecnología básicos en el sector: hace referencia a los elementos mínimos con que debe contar para su funcionamiento, de acuerdo al sector estudiado.

➤ **CALIFICACIÓN DEL EQUIPO HUMANO**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN
	Cumplimiento del perfil para desempeñar la labor: en términos

4	de experiencia mayor a 2 años en el sector y educación formal profesional o técnica en el área que desempeña.
3	Adaptación del perfil para desempeñar la labor: en términos de experiencia mayor a 2 años y educación formal profesional o técnica en otras áreas diferentes en las que se desempeña.
2	Cumplimiento del perfil básico para desempeñar la labor: experiencia mayor a 2 años y sin educación formal para la labor que realiza.
1	No cumplimiento del perfil para desempeñar la labor: experiencia menor a 1 años y sin educación formal para la labor que realiza.

➤ **TECNOLOGÍA**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
4	Utilización de tecnología avanzada en el sector: la infraestructura tecnológica es de última generación.
3	Utilización de tecnología rezagada en el sector: la infraestructura tecnológica es medianamente reciente.
2	Utilización de tecnología básica en el sector: la infraestructura tecnológica es muy anticuada.
1	Utilización de tecnología mínima para el sector: no se cuenta con ningún medio tecnológico, se maneja la herramienta indispensable para el funcionamiento del negocio.

➤ **CALIDAD**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
4	Alto grado de estandarización y cumplimiento de especificaciones: todas las actividades de producción cuentan con procedimientos establecidos.
3	Mediano grado de estandarización y cumplimiento de especificaciones: existen procedimientos para las actividades críticas de producción.
2	Bajo grado de estandarización y cumplimiento de especificaciones: no se cuenta con ningún procedimiento escrito, pero se siguen rutinas de producción.
	Ningún grado de estandarización y cumplimiento de

<b>1</b>	especificaciones: no existe evidencia de algún procedimiento estructurado de producción.
----------	--

➤ **ASOCIATIVIDAD**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
<b>4</b>	Alto número de convenios con diversas entidades: mantiene convenios con empresas del mismo sector, agremiaciones y entidades del estado.
<b>3</b>	Mediano número de convenios con diversas entidades: mantiene convenios con empresas del mismo sector y agremiaciones.
<b>2</b>	Bajo número de convenios con diversas entidades: mantiene convenios con empresas del mismo sector.
<b>1</b>	Ningún convenio con alguna entidad: no realiza convenios de ningún tipo.

➤ **DIFERENCIACIÓN**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
<b>4</b>	Existen diferencias sustanciales en el producto frente a la competencia: el producto ofrecido tiene características únicas.
<b>3</b>	Existen evidencias de programas de diferenciación en el producto: se han documentado esfuerzos por introducir características particulares al producto.
<b>2</b>	El producto que se ofrece tiene características similares a la competencia: en esencia el producto es igual al brindado por la competencia.
<b>1</b>	El producto es genérico del sector: el producto es básico para el sector y todos los competidores tienen facilidad para elaborarlo.

➤ **PRECIOS**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
<b>4</b>	Los precios son menores a la competencia.
<b>3</b>	Los precios son iguales a la competencia
<b>2</b>	Los precios más altos que la competencia

**1**

No cuentan con precios de referencia en el mercado.



➤ **RESULTADOS FINANCIEROS**

<b>PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>4</b>	Las utilidades netas en promedio por mes estuvieron por encima de 30 millones
<b>3</b>	Las utilidades netas en promedio por mes estuvieron entre 21 y 30 millones
<b>2</b>	Las utilidades netas en promedio por mes estuvieron entre 11 y 20 millones.
<b>1</b>	Las utilidades netas en promedio por mes estuvieron entre 1 y 10 millones.

Para la verificación de la formulación e implementación de la planeación estratégica, se parte de la documentación y formalización de las sub – categorías, comprobando que estén definidas de manera explícita en la organización.

**CATEGORÍA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Sub – categoría

➤ **OBJETIVOS**

<b>PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>2</b>	Se plantan objetivos en la empresa de manera formal
<b>1</b>	No se plantean objetivos de manera formal.

➤ **MISIÓN**

<b>PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>2</b>	La organización cuenta con misión de manera formal
<b>1</b>	La organización no cuenta con misión de manera formal



➤ **VISIÓN**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
2	La organización cuenta con visión de manera formal
1	La organización no cuenta con visión de manera formal.

➤ **POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
2	La organización cuenta con lineamientos de políticas formales.
1	La organización no cuenta con lineamientos de políticas formales.

➤ **FORMALIZACION DE PROCESOS**

PUNTUACIÓN/CALIFICACIÓN COMPETITIVA	DESCRIPCION
2	La organización cuenta con un plan escrito de las actividades a desarrollar
1	La organización no cuenta con un plan escrito de las actividades a desarrollar.

### 3.10 Aspectos Éticos

Para obtener la colaboración de los participantes en el estudio, antes de la recolección de la información y aplicación de la guía temática para entrevista, se les brindara información del estudio por parte del investigador. A fin de mantener la confidencialidad de la información se omitirá tanto el nombre del propietario o gerente, así como el de la empresa y se asignara un código que permita la ubicación en el análisis de los segmentos de la entrevista que servirán como argumento a la discusión.

## IV CAPÍTULO: RESULTADOS

### 4.1 Análisis De Entrevistas

EMPRESA	E.M.E. ESTRUCTURAS METALICAS S.A.					TOTAL	
CATEGORIA	GRUPO	SUB-CATEGORIA	1	2	3	4	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>			x		<b>3</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>		x			<b>2</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>			x		<b>3</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>			x		<b>3</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>			x		<b>3</b>
		<b>CALIDAD</b>				x	<b>4</b>
		<b>PRECIO</b>	x				<b>1</b>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>				x	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>						<b>23</b>	

EMPRESA	E.M.E. ESTRUCTURAS METALICAS S.A.				TOTAL
CATEGORIA	GRUPO	SUB-CATEGORIA	0	1	
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>		x	<b>1</b>
		<b>POLITICA ORGANIZACIONAL</b>		x	<b>1</b>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>		x	<b>1</b>
		<b>MISION</b>		x	<b>1</b>
		<b>VISION</b>		x	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>					<b>6</b>

EMPRESA	CIELOS Y MODULOS					TOTAL	
CATEGORIA	GRUPO	SUB-CATEGORIA	1	2	3	4	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>		x			<b>2</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>		x			<b>2</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>		x			<b>2</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>		x			<b>2</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>		x			<b>2</b>
		<b>CALIDAD</b>		x			<b>2</b>
		<b>PRECIO</b>	x				<b>1</b>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>			x		<b>3</b>
<b>TOTAL</b>						<b>16</b>	

EMPRESA	CIELOS Y MODULOS				TOTAL
CATEGORIA	GRUPO	SUB-CATEGORIA	0	1	
<b>PLANEA C I O</b>	<b>METODOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	x		<b>0</b>

	<i>ADMINISTRATIVOS</i>	<i>POLITICA ORGANIZACIONAL</i>	X		<b>0</b>
	<i>DIAGNOSTICO GERENCIAL</i>	<i>OBJETIVOS</i>		x	<b>1</b>
		<i>MISION</i>	X		<b>0</b>
		<i>VISION</i>	X		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>1</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>FUNDICION FONSECA</i>				<i>TOTAL</i>			
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<i>FACTORES DE ÉXITO</i>	<i>INNOVACION</i>	x				<b>1</b>	
		<i>ASOCIATIVIDAD</i>	x				<b>1</b>	
		<i>DIFERENCIACION</i>		x				<b>2</b>
		<i>TECNOLOGIA</i>		x				<b>2</b>
	<i>POLITICAS DE PLANEACION</i>	<i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i>				x		<b>3</b>
		<i>CALIDAD</i>		x				<b>2</b>
		<i>PRECIO</i>				x		<b>3</b>
		<i>RESULTADOS FINANCIEROS</i>	x				<b>1</b>	
<b>TOTAL</b>							<b>15</b>	

<i>EMPRESA</i>	<i>FUNDICION FONSECA</i>				<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<b>0</b>	<b>1</b>	
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<i>METODOS ADMINISTRATIVOS</i>	<i>FORMALIZACION DE PROCESOS</i>	x		<b>0</b>
		<i>POLITICA ORGANIZACIONAL</i>	x		<b>0</b>
	<i>DIAGNOSTICO GERENCIAL</i>	<i>OBJETIVOS</i>	x		<b>0</b>
		<i>MISION</i>	x		<b>0</b>
		<i>VISION</i>	x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>HURTADO E HIJOS S.A.S</i>				<i>TOTAL</i>			
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<i>FACTORES DE ÉXITO</i>	<i>INNOVACION</i>			x		<b>3</b>	
		<i>ASOCIATIVIDAD</i>	x				<b>1</b>	
		<i>DIFERENCIACION</i>			x			<b>3</b>
		<i>TECNOLOGIA</i>		x				<b>2</b>
	<i>POLITICAS DE PLANEACION</i>	<i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i>		x				<b>2</b>
		<i>CALIDAD</i>		x				<b>2</b>
		<i>PRECIO</i>				x		<b>3</b>
		<i>RESULTADOS FINANCIEROS</i>				x		<b>3</b>
<b>TOTAL</b>							<b>19</b>	

<i>EMPRESA</i>	<i>HURTADO E HIJOS S.A.S</i>				<i>TOTAL</i>
	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<b>0</b>	<b>1</b>	
	<i>METODOS ADMINISTRATIVOS</i>	<i>FORMALIZACION DE PROCESOS</i>	x		<b>0</b>
		<i>POLITICA ORGANIZACIONAL</i>	x		<b>0</b>

	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>MISION</b>	x		<b>0</b>
		<b>VISION</b>	x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>

<b>EMPRESA</b>	<b>METALICAS JF</b>				<b>TOTAL</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	x				<b>1</b>	
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	x				<b>1</b>	
		<b>DIFERENCIACION</b>	x				<b>1</b>	
		<b>TECNOLOGIA</b>	x				<b>1</b>	
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>		x				<b>2</b>
		<b>CALIDAD</b>	x					<b>1</b>
		<b>PRECIO</b>		x				<b>2</b>
<b>TOTAL</b>							<b>11</b>	

<b>EMPRESA</b>	<b>METALICAS JF</b>				<b>TOTAL</b>
<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>POLITICA ORGANIZACIONAL</b>	x		<b>0</b>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>MISION</b>	x		<b>0</b>
		<b>VISION</b>	x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>

<b>EMPRESA</b>	<b>TALLER METALICAS Y ALUMINIOS</b>				<b>TOTAL</b>		
	<b>GRUPO</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	x				<b>1</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	x				<b>1</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>	x				<b>1</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>		x			<b>2</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>		x			<b>2</b>
		<b>CALIDAD</b>	x				<b>1</b>
		<b>PRECIO</b>			x		<b>3</b>
<b>TOTAL</b>							<b>13</b>

<b>EMPRESA</b>	<b>TALLER METALICAS Y ALUMINIOS</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>GRUPO</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	x		<b>0</b>

		<b><i>POLITICA ORGANIZACIONAL</i></b>	x		<b>0</b>
		<b><i>OBJETIVOS</i></b>	x		<b>0</b>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b><i>MISION</i></b>	x		<b>0</b>
		<b><i>VISION</i></b>	x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>ALUMINIOS DEL CENTRO</i>						<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	x				<b>1</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>		x			<b>2</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>	x				<b>1</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>		x			<b>2</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>		x			<b>2</b>
		<b>CALIDAD</b>	x				<b>1</b>
		<b>PRECIO</b>			x		<b>3</b>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>		x			<b>2</b>
<b>TOTAL</b>							<b>14</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>ALUMINIOS DEL CENTRO</i>					<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>0</i>	<i>1</i>		
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	x			<b>0</b>
		<b>POLITICA ORGANIZACIONAL</b>		x		<b>0</b>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>		x		<b>0</b>
		<b>MISION</b>		x		<b>0</b>
		<b>VISION</b>		x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>						<b>0</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>INDUMA</i>						<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>				x	<b>4</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>				x	<b>4</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>			x		<b>3</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>				x	<b>4</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>			x		<b>3</b>
		<b>CALIDAD</b>				x	<b>4</b>
		<b>PRECIO</b>			x		<b>3</b>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>				x	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>							<b>29</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>INDUMA</i>					<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>0</i>	<i>1</i>		
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>		x		<b>1</b>
		<b>POLITICA ORGANIZACIONAL</b>			x	<b>1</b>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>			x	<b>1</b>
		<b>MISION,</b>			x	<b>1</b>
		<b>VISION</b>			x	<b>1</b>



<b>TOTAL</b>	<b>6</b>
--------------	----------

<i>EMPRESA</i>	<i>REVILLA</i>				<i>TOTAL</i>		
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>		x			<b>2</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	x				<b>1</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>		x			<b>2</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>		x			<b>2</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>		x			<b>2</b>
		<b>CALIDAD</b>		x			<b>2</b>
		<b>PRECIO</b>				x	<b>3</b>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	x				<b>1</b>
<b>TOTAL</b>							<b>15</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>REVILLA</i>				<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>POLITICA ORGANIZACIONAL</b>	x		<b>0</b>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>MISION</b>	x		<b>0</b>
		<b>VISION</b>	x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>ALUMINIOS AM</i>				<i>TOTAL</i>		
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>		x			<b>2</b>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	x				<b>1</b>
		<b>DIFERENCIACION</b>		x			<b>2</b>
		<b>TECNOLOGIA</b>		x			<b>2</b>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>		x			<b>2</b>
		<b>CALIDAD</b>		x			<b>2</b>
		<b>PRECIO</b>				x	<b>3</b>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	x				<b>1</b>
<b>TOTAL</b>							<b>15</b>

<i>EMPRESA</i>	<i>ALUMINIOS AM</i>				<i>TOTAL</i>
<i>CATEGORIA</i>	<i>GRUPO</i>	<i>SUB-CATEGORIA</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	
<b>PLAN FACI</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>POLITICA ORGANIZACIONAL</b>	x		<b>0</b>

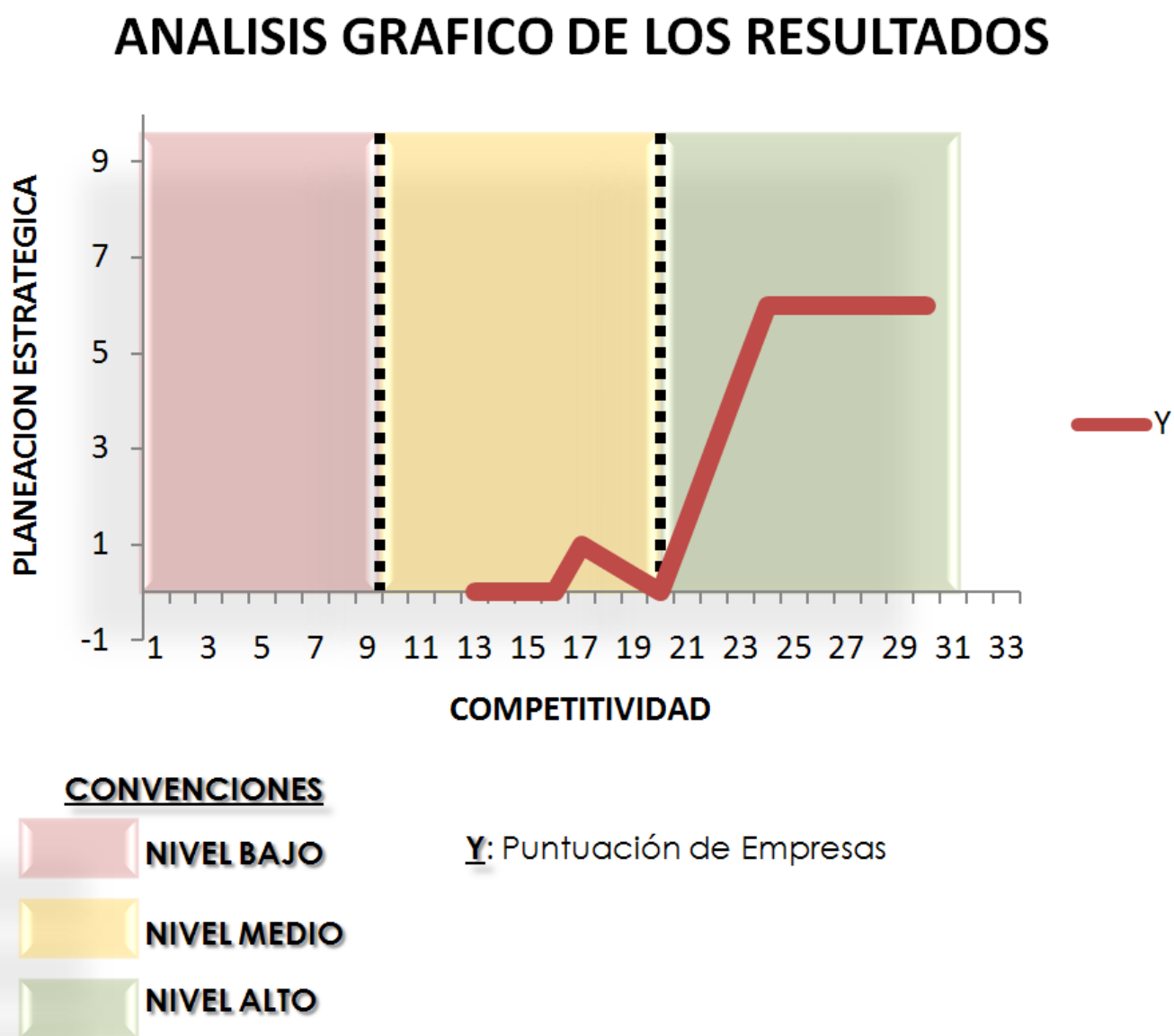
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	x		<b>0</b>
		<b>MISION,</b>	x		<b>0</b>
		<b>VISION</b>	x		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>

#### 4.2 Resumen De Resultados:

<b>CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	E.M.E ESTRUCTURAS METALICAS S.A.	23
	CIELOS Y MODULOS	16
	FUNDICION FONSECA	15
	HURTADO E HIJOS	19
	METALICAS JF	11
	TALLER METALICAS Y ALUMINIOS	13
	ALUMINIOS DEL CENTRO	14
	INDUMA	29
	REVILLA LTDA	15
	ALUMINIOS AM	15

<b>CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	E.M.E ESTRUCTURAS METALICAS S.A.	6
	CIELOS Y MODULOS	1
	FUNDICION FONSECA	0
	HURTADO E HIJOS	0
	METALICAS JF	0
	TALLER METALICAS Y ALUMINIOS	0
	ALUMINIOS DEL CENTRO	0
	INDUMA	6
	REVILLA LTDA	0
	ALUMINIOS AM	0

Ilustración 6: Análisis Gráfico de los Resultados



La grafica muestra la relación existente entre la planeación estratégica y la competitividad en las empresas entrevistadas a partir del análisis categorías y sub – categorías definidas en la investigación, representando el nivel bajo, medio y alto de competitividad en estas empresas con base en las calificaciones dadas a las sub – categorías según los criterios establecidos.

### 4.3 Análisis de la Estructura de la Entrevista:

En el siguiente esquema se evidencia la secuencia de análisis según la dimensión y las categorías definidas en el capítulo: 4.1 ESTRUCTURA DE ANALISIS:, y su relación con el instrumento utilizado en el trabajo de campo.

## ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Trabajo de investigación planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales.

Encuesta dirigida a Gerentes / propietarios

Objetivo: Recopilar la información necesaria para realizar el estudio con el título:

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

#### PRESENTACION DE LA EMPRESA

- 1 ¿Nombre de la Empresa?  
\_\_\_\_\_
- 2 Donde se encuentra ubicada su Empresa:  
\_\_\_\_\_
- 3 Contacto de la Empresa  
\_\_\_\_\_
- 4 Sub-sector de la Industria Metalmeccánica al que pertenece su empresa:
  - a) Industrias básicas del hierro, el acero y metales no ferrosos
  - b) Productos Elaborados
  - c) Bienes de Capital
  - d) Construcción de Equipo y Material de Transporte
  - e) Industrias de apoyo al sector Metalmeccánico
- 5 Indique el Tamaño de su Empresa:
  - a) Micro (1 a 10 Empleados)
  - b) Pequeña (11 a 50 Empleados)
- 6 ¿Hace Cuantos Años Inicio Operaciones?
  - a) Menos de 5 Años
  - b) 11 a 20 Años
  - c) Mas de 20 Años
- 7 ¿Quién es el encargado del negocio?
  - a) El dueño de la Empresa
  - b) Familia de los Inversionistas
  - c) Administrador Externo.

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Señale aquella opción que mejor describe la situación de su empresa en cada una de las siguientes preguntas:

### I. PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

METODOS ADMINISTRATIVOS

**8** ¿Conoce el concepto de Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa?

- a) Si la Conoce.
- b) No la Conoce.

**9** ¿En la actualidad aplica alguna Metodología de Planeación en la Empresa?

- a) Si. Cual? \_\_\_\_\_
- b) NO. Por qué? \_\_\_\_\_

**10** ¿Cuáles son las principales dificultades, para aplicar la planeación estratégica en la empresa?

- a) Problemas Presupuestales.
- b) Baja Orientación en la Organización de la Planificación.
- c) Desconocimiento de Herramientas Administrativas en Planeación.
- d) No se han presentado ninguna Dificultad.
- e) Otra, Cual? \_\_\_\_\_

**11** ¿Cómo se refleja la planificación en la operación normal del negocio?

- a) Enmarca la acción y los movimientos de la empresa.
- b) En la alineación de las Áreas funcionales en torno a un mismo objetivo.
- c) En el Manual Estratégico de la Organización.
- d) Otro, Cual? \_\_\_\_\_

**12** ¿Se plantean Objetivos en la Empresa?

- a) Plantea Objetivos Cuantitativos
- b) Plantea Objetivos NO Cuantitativos
- c) No plantea Objetivos.

**13** ¿Esta Organización cuenta con Misión y Visión?

- a) Realiza Misión y Visión
- b) Tiene uno de los dos.
- c) Ninguno.

**14** ¿Se Plantean Estrategias para alcanzar los objetivos Propuestos por la Empresa?

- a) Para Cada Objetivo hay una estrategia.
- b) Para cada objetivo hay al menos una estrategia para alcanzarlo
- c) No tiene ninguna estrategia.

DIAGNOSTICO GERENCIAL

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

### II. MARKETING DE LA EMPRESA

- 15** ¿Conoce su producto o servicio con todas las características?
- Conoce su producto o servicio con todas sus características.
  - Desconoce algunas características de su producto o servicio.
  - No conoce las características de su producto o servicio.
- 16** ¿El precio de venta del producto o servicio es competitivo?
- El precio es competitivo.
  - El precio de su producto o servicio está a la par del mercado.
  - El precio no es competitivo.
- 17** ¿Dónde Comercializa principalmente la empresa?
- En el mercado Local.
  - En el mercado Nacional.
  - En el mercado Internacional.
- 18** ¿Cómo se identifican las ventajas funcionales de los productos de la competencia?
- A través de referencias de clientes
  - Se adquieren ejemplares de sus productos y se hacen comparaciones de características
  - Se obtienen y analizan catálogos, folletos descriptivos, instructivos de operación etc.
  - Se desarrollan estudios comparativos de aplicación, con la participación de los clientes, si es posible
  - Otro, Cual? \_\_\_\_\_
- 19** ¿Cómo se seleccionan los productos en los que procuraran ventajas?
- Se procura mantener la situación actual
  - En función de los mayores volúmenes de ventas
  - Se prefieren las líneas con mayor margen de utilidad
  - Se opta por las que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.
- 20** ¿Se conocen los clientes a los que está dirigido el producto o servicio?
- Conoce a todos sus clientes
  - Conoce a algunos de sus clientes
  - No conoce a sus clientes
  - Por que? \_\_\_\_\_
- 21** ¿Miden el nivel de satisfacción del cliente?
- Para Cada Objetivo hay una estrategia.
  - Para cada objetivo hay al menos una estrategia para alcanzarlo
  - No tiene ninguna estrategia.



## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

## IV. ADMINISTRACION Y DIRECCION

DIAGNOSTICO GERENCIAL

- 22** ¿ Cuenta con experiencia laboral en el área que desempeña?  
 a) Cuenta con experiencia de dos o más años desempeñando esta labor  
 b) Cuenta con experiencia de un año o menos desempeñando esta labor  
 c) No cuenta con experiencia

- 23** ¿ Nivel de estudios que tiene actualmente?  
 a) primaria  
 b) secundaria  
 c) tecnología  
 d) Pregrado  
 e) Postgrado

METODOS ADMINISTRATIVOS

- 24** ¿ El poder de tomar decisiones de llevarlas a cabo y la responsabilidad en caso que sean equivocadas es de la misma persona?  
 a) No, quien toma decisiones, quien las hace aplicar y quien responde en caso de errores son tres personas diferentes  
 b) Ocasionalmente, en la mayoría de los casos, estos tres niveles de responsabilidad lo cumplen dos personas  
 c) Por lo general ocurre que coincida los tres niveles de responsabilidad en una sola persona  
 d) Siempre ocurre que quien tome la decisión, la lleve a cabo y responda por ella.

- 25** ¿ A través de cuales elementos se realiza el control económico de la gestión?  
 a) Existe un contador quien se encarga sólo de llevar los estados financieros de la empresa  
 b) Existe control presupuestario, con el fin de detectar diferencias con lo presupuestado  
 c) No existe ningún tipo de control sobre la gestión económica.

- 26** ¿ Tiene algún plan escrito de las actividades a llevar a cabo?  
 a) Si  
 b) No

POLITICAS DE PLANEACION

- 27** ¿ Con que frecuencia y nivel de participación del grupo directivo se lleva a cabo la planificación gerencial de la empresa?  
 a) Periódicamente lo hace el gerente y lo comunica al grupo de gerencia  
 b) Periódicamente lo hace el gerente con participación informal del grupo de gerencia  
 c) Sistemáticamente lo hace el gerente con participación del grupo directivo y se difunde a todos los niveles de la organización.  
 d) No se hace  
 e) Ocasionalmente lo hace el gerente y según sus necesidades lo comunica lo comunica a sus colaboradores.

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

### V. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

**28** ¿ La empresa ha desarrollado innovaciones en el producto o en el proceso?

- a) Nunca se ha intentado
- b) Se han realizado avances menores en los procesos o en los productos
- c) Se han realizado avances significativos en los procesos o en los productos
- d) Permanentemente, es política de la empresa el desarrollo de innovaciones en el producto o en el proceso

**29** La tecnología con que cuenta la empresa está dirigida al logro de los objetivos

- a) La tecnología con que cuenta la empresa se encuentra concentrada en la parte administrativa
- b) La tecnología con que cuenta la empresa se encuentra concentrada en el área operativa
- c) Toda la tecnología con que cuenta la empresa ya sea en el área administrativa u operativa, está articulada con los objetivos a largo plazo de la organización

**30** ¿ La empresa cuenta con infraestructura tecnológica actualizada?

- a) No se cuenta con ningún medio tecnológico
- b) La infraestructura tecnológica es muy anticuada
- c) La infraestructura tecnológica es medianamente reciente
- d) La infraestructura tecnológica es de última generación

**31** ¿ La mejora de la Calidad en la empresa esta relacionada con la tecnología utilizada?

- a) No está relacionada
- b) Esta medianamente relacionada
- c) Esta altamente relacionada

**32** La empresa mantiene convenios con

- a) No realiza convenios de ningún tipo
- b) Empresas del mismo sector
- c) Agremiaciones
- d) Entidades del estado

---



---



---



---



## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

### VI. NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA

**MÉTODOS ADMINISTRATIVOS**

**33** ¿ Se tienen establecidos procedimientos para las distintas operaciones de producción?

- a) No se cuenta con ningún procedimiento escrito
- b) Existen procedimientos para las actividades críticas de producción
- c) Todas las actividades de producción cuentan con un procedimiento establecido

**POLÍTICAS DE PLANEACIÓN**

**34** La producción se basa en presupuestos?

- a) No, se produce según los pedidos que lleguen día a día
- b) Si, la producción se programa periódicamente con el fin de alinear la capacidad instalada de la empresa, con la priorización de los pedidos.
- c) Si, la producción se planifica en periodos de tiempo según los presupuestos de ventas

**FACTORES DE ÉXITO**

**35** ¿ Se cuenta con algún tipo de certificación nacional o internacional?

- a) Si, Cual? \_\_\_\_\_
- b) No.

**POLÍTICAS DE PLANEACIÓN**

**36** ¿ Se realizan programas de capacitación o reentrenamiento a los operarios?

- a) Si, periódicamente según las necesidades de capacitación
- b) Si, esporádicamente cuando se reciben invitaciones de entidades de diversa índole
- c) No, hasta el momento no se ha realizado ninguna

**37** La mano de obra en el nivel operativo es certificada por una institución de educación formal para la labor que desempeña?

- a) Si, todas las personas tienen instrucción formal para la labor que desempeñan
- b) Algunas personas dentro del área de producción tienen instrucción formal, sobre todo en el manejo de la maquinaria más especializada.
- c) No, todas las personas del área operativa son empíricas y trabajan en base a su experiencia.

---



---



---



---

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

## VII. FINANCIACIÓN

POLÍTICAS DE  
PLANEACION

**38** Los principales recursos para la financiación de la empresa los obtiene de:

- a) Apoyo familiar
- b) Créditos bancarios
- c) Capital de los inversionistas

**39** Las utilidades netas anuales de la empresa están entre:

- a) 1 y 10 millones de pesos
- b) 11 y 20 millones de pesos
- c) 21 y 30 millones de pesos
- d) Más de 30 millones de pesos

DIAGNOSTICO GERENCIAL

**40** Considera importante que se planeen las actividades, los objetivos y estrategia necesarios para mejorar el negocio

- a) Sí, me parece importante
- b) No me parece importante

**41** ¿Cuáles cree usted que son las razones por las que no maneja estratégicamente su negocio?

- a) No se conocen herramientas de gestión
- b) Por cultura organizacional, ya que el negocio siempre se ha manejado de la misma manera
- c) Porque le parece un mecanismo complejo de implementar en la empresa
- d) Por falta de recursos, ya que todo el personal se concentra en la parte operativa del negocio y no se tiene presupuestado una persona que se encargue de la parte administrativa.
- e) Otra cual? \_\_\_\_\_

**42** ¿Qué opina sobre cambios en políticas, técnicas, procedimientos etc. En la empresa?

- a) Excesivos, caóticos, sin criterio, demasiados repentinos, todos quieren transformar todo de hoy a mañana.
- b) Son discutibles, uno positivos otros negativos
- c) Son escasos y demasiado lento
- d) No existen desde hace tiempo, sería bueno que existieran cambios radicales.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

#### **4.4 Descripción de Resultados**

El análisis de la información que a continuación se presenta tiene como referente la pregunta de investigación, los objetivos propuestos, la dimensión, las categorías, grupos y sub - categorías que sirvieron como argumento en el diseño de los instrumentos aplicados para la recolección de la información. Se trata de una descripción donde se contrastan los casos de las Pymes objeto de estudio. Para el análisis de la información, se tuvo en cuenta la interpretación inductiva de los datos, guiado por el marco teórico de la investigación y el análisis deductivo de la información con apoyo de la dimensión, las categorías, los grupos, y sub - categorías. Se utilizó por tanto, una metodología interactiva mediante la cual, partiendo del marco teórico y la pregunta de investigación, se leyeron y releieron las transcripciones de las entrevistas a diez de los gerentes o propietarios las Pymes objeto de estudio, las cuales se analizaron a partir de la dimensión, las categorías, grupos y sub – categorías propuestas en la estrategia metodológica.

Esta dimensión, categorías, grupos y sub - categorías se compararon constantemente con los datos recolectados y temas sugeridos por el marco teórico, proceso que se hizo de manera interactiva con la información de los diez casos, con lo cual se constató el listado de categorías, grupos y sub – categorías. Como se observa en el trabajo, el proceso interactivo reveló la existencia de la dimensión de la organización competitiva, en la estructura del análisis que recoge los objetivos propuestos, respondiendo con ello a la pregunta formulada. El análisis de la información acopia por lo tanto datos de tipo cualitativo y cuantitativo que son el resultado de aplicar la técnica de la entrevista semi - estructurada para el abordaje de los estudios de casos propuestos.

Por otro lado, se debe reconocer que la investigación muestra algunas limitaciones. Una, como es natural en investigaciones cualitativas, es no poder generalizar los resultados más allá de la muestra de los casos considerados. Otra limitación corresponde a la omisión que pudieron haber tenido los informantes sobre algunos hechos, ya que no toda la información se recuerda con exactitud, sin embargo, la triangulación contribuyó a hacer más reducida esta posible limitación.

##### **4.1. Caracterización de las Pymes**

Con relación a las empresas objeto de estudio se tomaron diez casos en total, seleccionadas en base a los criterios establecidos previamente, de las cuales dos están dedicadas a la fabricación e instalación de estructuras metálicas, cinco están dedicadas a la fabricación de productos elaborados en metal y aluminio, una elabora productos de fundición, y dos están dedicadas a la fabricación de productos de herrajes en general.

Se trata de diez Pymes, de las cuales nueve son pequeñas, que poseen entre 11 y 50 empleados y una de tamaño medio con un número de entre 50 y 200 empleados. De las diez Pymes objeto de estudio, cuatro llevan menos de 10 años de operaciones, dos llevan entre 10 y 20 años de constituidas y cuatro llevan más de 20 años en el mercado. Nueve de las Pymes estudiadas, están manejadas directamente por el dueño de la empresa y sólo una tiene un gerente externo e independiente de los propietarios del negocio y se ubican mayoritariamente en el centro de la ciudad, estando siete de ellas en este sector, una en el sector de la fuente, una sobre la vía panamericana y una en el sector de maltarías, todas en la ciudad de Manizales.

#### **4.2. Caracterización de los propietarios o Gerentes**

El siguiente capítulo tiene como objetivo caracterizar al gerente de las empresas que hacen parte de la investigación, la tipología ofrecerá los rasgos propios en su particularidad, los cuales han emergido espontáneamente del testimonio de sus actores al dar respuesta a la guía inicial de entrevista. La caracterización demográfica de los propietarios toma en cuenta las variables correspondientes a datos biográficos, la cual a su vez se descompone en grupo etareo, antigüedad en la organización, perfil educativo y cargo que desempeña en la actualidad. Con relación al grupo etareo de las diez Pymes objeto de estudio, nueve de ellas están gerenciadas por personal masculino y sólo una por personal femenino, los gerentes o fundadores son personas de aproximadamente 35 – 60 años. La entrevista realizada mostró unos gerentes o propietarios muy expresivos, colaboradores y optimistas, comprometidos con la empresa a la cual pertenecen.

Con relación a la antigüedad la tendencia que se observa es la permanencia del personal dentro de las empresas, con un alto grado de compenetración con la organización. Los años de antigüedad van desde los 6 hasta los 30 años. En lo que respecta al perfil Educativo, el nivel académico cursado por los gerentes o propietarios es de la más diversa composición. Uno de los gerentes tiene la primaria concluida, aduciendo que fue por motivos familiares; Otros siete gerentes, cuentan con bachillerato concluido. También se encontró que dos gerentes son profesionales, uno en el área de ingeniería civil y otro en ingeniería industrial. Según lo manifestaron, el grupo que no ha concluido carreras universitarias de pregrado, son muy dados a las lecturas, a mantenerse informados, aprecian más este tipo de instrucción que la educación formal como tal, realizan a menudo seminarios o talleres.

Con relación al trabajo, analizado desde el punto de vista de la estructura formal, todos los gerentes desempeñan un cargo, pero al verificar las funciones que cumplen, se constató que ocho de los gerentes son personas que están vinculadas a casi todas las áreas operativas de la empresa, como administración, mercadeo, ventas, contabilidad, producción, personal, etc. Son personas que han venido adquiriendo una gran experiencia laboral, pero que todavía la empresa no alcanza

un grado de separación de funciones. Mientras que en E.M.E estructuras metálicas e INDUMA, los cargos están claramente definidos y las funciones especificadas.

Los resultados de la información anterior muestra que en su mayoría el gerente de las Pymes objeto de estudio es un ser polifacético que le toca encargarse de los más diversos aspectos y no sólo de los intereses burocráticos de la organización. Por la multiplicidad de tareas que desempeña, la experiencia la consideran muy buena. El rol que cumplen les ha permitido relacionarse ampliamente con otros empresarios, la banca y los entes gubernamentales.

Con relación a la formación y capacitación gerencial, los gerentes entrevistados están conscientes que deben prepararse, tienen conocimiento de la existencia de competidores lo cual los obliga a mejorar o hacerse más creativos o innovar, consideran que debe haber equilibrio entre la teoría y práctica gerencial y sostienen que el gerente debe de estar en capacidad de suplir cualquier falta de personal, sin importar su jerarquía. Reconocen que asisten a cursos periódicos en temas que les llama la atención, una vez reciben la invitación o se dan cuenta del mismo.

El Gerente de la empresa cielos y módulos afirma que:

”... Si claro si, yo he tenido cursos en la parte administrativa, en el tiempo, en costos, en contabilidad, en administración...”

En lo que respecta a la planeación, siete de los gerentes entrevistados manifiestan que no conocen el término de planeación estratégica y sólo dos aplican formalmente la planeación estratégica en sus empresas. Sin embargo todos los gerentes entrevistados consideran que es muy importante planificar las actividades de la organización para su avance y desarrollo. Algunas explicaciones que presentan los gerentes para no realizar planeación estratégica, van desde la falta de especificaciones del cliente, los pocos recursos con que cuentan para vincular personal idóneo para adelantar este proceso, la concentración en la labor del día a día, la falta de tiempo y el desconocimiento de este tipo de herramientas administrativas.

Con relación a la experiencia laboral en el área que desempeñan, los gerentes de las Pymes que fueron entrevistados, consideran que esta labor la realizan hace más de seis años, incluso seis de ellos llevan más de veinte años en el negocio y en algunos casos la labor ha sido herencia familiar ya que algún miembro estuvo dedicado al oficio.

#### **4.3. Planeación Estratégica de la Empresa.**

Las entrevistas realizadas a los gerentes de las Pymes permitieron mostrar que estas realizan planeación estratégica de manera explícita como implícita, dejando claro en algunos casos, que este plan estratégico es el resultado de un proceso continuo dentro de las empresas, pero en otras organizaciones no lo consideran un factor de relevancia, a pesar que tienen objetivos definidos, valores compartidos y una visión de empresa conjunta, no existen documentos escritos ni una planificación formal.

Consultados los gerentes y/o propietarios sobre los métodos para realizar la planificación en sus empresas, se encontró que ocho de las pymes, no utiliza ninguna metodología, una realiza análisis FODA completo, que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y una realiza un análisis global de la organización partiendo de los presupuestos financieros.

Con referencia al horizonte temporal de la planeación estratégica, en lo que respecta al análisis de la empresa, la información recolectada muestra que las Pymes que lo llevaron a cabo de manera explícita, realizan este análisis con un horizonte de más de cinco años, mientras que las organizaciones que lo hacen de manera implícita tienen un máximo de un año.

Con relación a los objetivos empresariales, dos de las pymes los tienen escritos y les hacen seguimiento periódico a través de indicadores, un gerente manifestó que tenían objetivos escritos y se evaluaban anualmente y los otros siete coinciden en afirmar, que se han planteado algún tipo de objetivo en sus empresas, pero nunca se ha escrito ni se le ha hecho seguimiento.

En lo que respecta a la misión y visión de la empresa, solo dos Pymes las tienen formuladas de manera explícita, mientras que las ocho restantes no las tienen oficializadas.

En lo que respecta a los niveles jerárquicos de la empresa, los gerentes entrevistados coinciden en que los niveles jerárquicos son menos de cuatro, debido al carácter mismo de la Pyme y a su estructura organizacional. Desde esta perspectiva los integrantes del grupo directivo de la empresa o colaboradores inmediatos, han sido seleccionados en su gran mayoría por el gerente y su grupo familiar más cercano, solo en una empresa se evidenció independencia entre el grupo directivo y los dueños de la empresa.

“...Mi hija es profesional, ella tiene dos carreras, ella es muy preparada, en ingeniera de sistemas informáticos y telecomunicaciones; y tiene ingeniera en administración de empresas. Ella es la que se encarga aquí de todo, yo creo que usted se ha dado cuenta del trabajo...” RH

En lo que respecta a la toma de decisiones y al nivel de participación del grupo directivo en la planificación gerencial de la empresa, los entrevistados en su gran mayoría coinciden en que

sistemáticamente lo hace el gerente con participación del grupo directivo más cercano y se difunde a todos los niveles de la organización, según sea la necesidad de información. Solo dos de los gerentes entrevistados afirmaron que en el proceso se involucra a toda la organización y que se hace de manera participativa e incluyente.

Para los entrevistados el poder de decisión y la responsabilidad en caso que dichas decisiones sean equivocadas, recae en el nivel de responsabilidad de quien o quienes tomaron la decisión.

En lo concerniente al control económico de la gestión en su gran mayoría los entrevistados consideran que este se hace mediante la contabilidad de costos por producto o servicio, remitiendo eventualmente, la información para su análisis y discusión. Solo en dos pymes se hace de manera sistemática a través de la contabilidad de costos, programándolos por centro de costos y utilidad, para ser comparados en el tiempo. Esta información se envía a las áreas establecidas para análisis y seguimiento.

Los entrevistados coinciden que en las empresas se constituyen con frecuencia grupos de trabajo para el desarrollo de labores especiales y sostienen que la conformación de estos grupos, trae beneficios para el clima organizacional.

En lo que respecta a la existencia de un manual de organización y procedimiento, solo dos gerentes entrevistados coinciden en afirmar que si existe de manera explícita estos documentos, que son conocidos por todos los empleados y que se cumplen al interior de la empresa. Para los otros ocho gerentes entrevistados, estos manuales y procedimientos son innecesarios por la experiencia del personal en su labor y porque vuelven inflexibles los procesos, reduciendo la libertad del trabajador y limitando su creatividad. Otros de los entrevistados coinciden en afirmar que si bien es cierto dicho manual no existe como tal, los empleados saben lo que tienen que hacer y saben lo que hacen los demás, lo que permite que cada uno de los trabajadores realice las actividades propias de su cargo.

A juicio de los entrevistados cinco de las Pymes objeto de estudio tienen un control de presupuestos, lo que impide que los recursos provenientes de la actividad principal del negocio se conviertan en la caja del propietario/gerente, aportando a un mayor nivel de organización empresarial.

#### **4.4. Calidad de servicio en la Empresa.**

En lo que respecta a la calidad en las Pymes objeto de estudio, se encontró que solo dos mantienen procedimientos de producción y realizan encuestas de satisfacción del cliente de manera sistemática estando por encima del promedio establecido, mientras que las otras ocho pymes realizan este proceso de manera informal aprovechando las visitas a la empresa o las visitas al cliente, en las cuales se manifiestan las inquietudes sobre el producto, sin que de ello quede un registro para el seguimiento o control. Igualmente solo dos empresas tienen alguna certificación en sus procesos o productos y las ocho restantes no cuentan con manuales o procedimientos escritos de manera interna.

En cuanto a los factores de éxito de estas empresas los gerentes dan como prioridad la calidad que ofrece la empresa, el compromiso, la antigüedad, el servicio al cliente, la ubicación geográfica, el cumplimiento, la experiencia, la habilidad del personal y la tecnología con la que cuentan.

#### **4.5. Financiación**

A juicio de los entrevistados la financiación de las empresas se obtiene mayoritariamente de los recursos propios y los créditos bancarios, estando las utilidades netas mensuales entre 1 y 10 millones, para siete de las pymes, entre 11 y 20 millones para una empresa, y más de 30 millones para dos empresas.

Al indagar sobre la apertura a cambios en políticas, técnicas o procedimientos todos los gerentes entrevistados coincidieron en mostrarse abiertos a los cambios y dispuestos a comprometerse en reformas para el mejoramiento de la empresa, sin embargo se evidenció que en algunas no existen grandes transformaciones desde hace tiempo y que están adaptadas al funcionamiento que se sigue desde hace años.

En cuanto a los convenios que mantienen las empresas, siete de los gerentes manifestaron que no tenían ningún tipo de convenio, dos contestaron que ocasionalmente tenían convenios con entidades estatales o se asociaban con empresas del mismo sector para un proyecto específico, y una se destacó por su alto grado de asociatividad tanto con gremios, con empresas del sector, como con entidades estatales.

#### **4.6. Marketing de la Empresa.**



En lo que respecta al marketing de la empresa, los entrevistados coinciden en afirmar que ellos tienen un conocimiento de su producto, con todas sus características y que ello se debe a la diversa labor que llevan a cabo en la empresa. En lo que respecta al precio de venta del producto, seis gerentes consideran que se trata de un precio competitivo, que está a la par del mercado, dos piensan que están por debajo del precio de la competencia y dos creen tener un precio más alto pero apuntan a la calidad de su producto.

Con relación al sitio de comercialización, siete de los entrevistados coincidieron que se trata de un mercado de tipo local, donde sus productos son comercializados, dos de los entrevistados sostienen que sus productos se comercializan en un mercado de orden nacional y un gerente manifestó que sus productos son comercializados en 16 países entre Sudamérica y centro América.

Al indagar por la manera en que se hace el contacto con el cliente, la mayoría de los gerentes entrevistados coincidieron en los referidos como un punto fuerte, los clientes por recompra, el directorio telefónico, la ubicación geográfica del negocio y solo dos dieron importancia a las páginas web de la empresa.

A juicio de los entrevistados las ventajas funcionales de los productos de la competencia se identifican algunas veces a través de referencias de los clientes y en otras se analizan los productos, así como catálogos o folletos. La selección de los productos en procura de generar ventajas se hace en la gran mayoría de veces prefiriendo líneas con mayor margen de utilidad y en otras se opta por las que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.

Con relación al desarrollo de factores de exclusividad, solamente tres de los entrevistados consideran que se han logrado innovaciones en sus productos o procesos y solo una empresa tiene un departamento formal de investigación y desarrollo. Las otras siete empresas producen elementos muy homogéneos en el mercado, fácilmente copiables y con distintos grados de valor agregado.

#### **4.7. Tecnología de Información e innovación de la Empresa.**

En lo que respecta a la tecnología, la gran mayoría de los entrevistados consideran que las empresas tienen y utilizan la infraestructura tecnológica y en algunos casos esta infraestructura no está muy actualizada. Solamente una empresa tiene tecnología avanzada que se relaciona

según el entrevistado, directamente con la calidad del producto. Otra empresa tiene tecnología reciente y las restantes ocho empresas manejan la herramientas necesarias y en algunos casos básicas para este sector.

Con relación a la capacitación del personal, los entrevistados coinciden en señalar que los operarios son en su mayoría bachilleres, y en siete de las pymes entrevistadas no se tiene establecido un plan de capacitación para el personal, mientras que las otras tres cuentan con un programa permanente de capacitación y reentrenamiento.

En lo que respecta a la concentración tecnológica dentro de la empresa, la gran mayoría de los entrevistados coincide que esta se encuentra concentrada en el área operativa y que está articulada con los objetivos a largo plazo de la organización.

## **V CAPÍTULO: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACION**

### **5.1. Conclusiones**

Como resultado del trabajo investigativo realizado y teniendo como referencia los objetivos expuestos y los hallazgos encontrados, a continuación se exponen las siguientes conclusiones.

Es preciso aclarar de acuerdo a los resultados obtenidos y con el fin de dar mayor claridad al análisis, en la categoría de las pequeñas empresas se hace una distinción de empresas pequeñas de menor tamaño conformadas por Fundición Fonseca, metálicas JF, Taller metálicas y aluminios, aluminios del centro y Revilla Ltda y las empresas pequeñas de mayor tamaño entre las que se encuentran E.M.E estructuras metálicas S.A, Cielos y Módulos, Hurtado e hijos S.A.S y Aluminios A.M. Separación que se basa esencialmente en el número de personas vinculadas, pero que de acuerdo a los hallazgos encontrados se marca claramente una diferencia en su comportamiento y desempeño.

### **Métodos administrativos:**

Con relación al cargo que ocupan los propietarios al interior de la empresa este adquiere un carácter formal, pero el análisis de las funciones a nivel de la pequeña empresa permite detallar que son personas que están vinculadas a casi todas las áreas operativas de la organización, como

administración, mercadeo y ventas, contabilidad, producción, personal, etc. Lo cual significa que los gerentes objeto de estudio en el nivel de la pequeña empresa es un ser polifacético que debe encargarse de los más diversos aspectos, a través de lo cual han venido adquiriendo una amplia experiencia laboral, pero les impide concentrarse en las tareas propias del cargo gerencial como la planeación a largo plazo, la formulación y evaluación de objetivos, la organización interna y el control de los distintos departamentos. Este fenómeno disminuye en la mediana empresa, donde las funciones del gerente están claramente diferenciadas de las de nivel operativo y los cargos están formalizados.

La experiencia y el tiempo de permanencia en el mercado ha sido uno de los aspectos más relevantes en las empresas objeto de estudio, pues la organización que menos tiempo lleva funcionando tiene seis años y las más antigua es de cincuenta y uno, lo cual indica que son empresas sólidas, tradicionales en su mercado y con una amplia experiencia en su quehacer, donde el gerente ha intervenido directamente en la parte operativa del negocio en algún momento de la historia, esto en las pequeñas empresas estudiadas, lo cual influye en la toma de decisiones, al momento de cerrar un contrato y en el direccionamiento del personal a cargo.

Las pequeñas empresas analizadas son organizaciones gerenciadas en su totalidad por el dueño del negocio, donde las decisiones son centralizadas en el gerente y en el caso de las de menor tamaño al no existir un organigrama definido no se cuenta un grupo asesor, por lo cual el rumbo de la empresa recae directamente en las disposiciones del dueño, a lo sumo se apoyan en los criterios de los familiares más cercanos. Este tipo de empresas se muestran reacias al cambio, debido a su manera tradicional de operar. Esta conducta difiere de las empresas que se catalogan como pequeñas pero de mayor tamaño y las medianas, pues al existir cargos especializados y tener un mayor nivel de producción, personal y activos, las decisiones se toman en conjunto y en el caso de INDUMA la administración es completamente independiente de los dueños, son organizaciones que se muestran más abiertas a los cambios y exploran permanente el mercado en busca de nuevas opciones, lo que se ve reflejado en el apoyo decidido de la gerencia a la innovación y al desarrollo de nuevos productos.

La formación y la educación formal en áreas como administración, contabilidad o finanzas son precarias en todos los gerentes entrevistados de las pequeñas empresas, pues a pesar de que están encargados del funcionamiento de la organización y en el caso de una de las compañías el gerente es profesional, ninguno tiene instrucción en las áreas claves de la administración, por lo tanto su dirección parte desde lo empírico y se sustenta en el conocimiento del oficio y del sector. Sin embargo los gerentes o propietarios son consientes que deben prepararse para afrontar la responsabilidad de su cargo y en algunos casos han tenido capacitaciones o han asistido a cursos relacionados con la administración y dirección pero han sido de manera esporádicos e informales.

El control económico en las empresas pequeñas de menor tamaño, se ejerce a través de un contador que opera como consultor externo, el cual se encarga de llevar la contabilidad y realizar las diferentes declaraciones ante los entes de control respectivos, pero no se realiza ningún tipo de análisis financiero, ni seguimiento de indicadores, lo que impide que este tipo de empresas gestione los recursos económicos con mayor eficiencia. Caso contrario ocurre en las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas estudiadas, pues en éstas el control económico se realiza en base a presupuestos anuales y existe un departamento encargado de hacer seguimiento al desempeño económico de la empresa y de presentar informes periódicos a la gerencia.

Dentro de la dirección que realizan los gerentes o propietarios de las pequeñas de menor tamaño, se pudo establecer que no tienen objetivos organizacionales definidos o documentados, lo que incide en la falta de planeación a largo plazo, pues se concentran en la operación del día a día, la planificación de las actividades se realiza en la medida en que llegan nuevos clientes, lo que genera desorden e incertidumbre con respecto al futuro de la empresa. Esta situación es completamente contraria en las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas analizadas, donde existe una plataforma estratégica definida, con objetivos de un horizonte temporal amplio hasta de cinco años, y donde la operación de la empresa se basa en torno a la proyección de producción detallada por la gerencia.

En cuanto a la documentación de procedimientos para actividades críticas del proceso se encontró que en las empresas pequeñas de menor tamaño, no se tiene ningún tipo de manual de funciones o documento de rutinas para las operaciones que realiza la empresa, en algunos casos los gerentes o propietarios consideran que vuelven inflexibles los procesos, en otros confían en su experiencia y en tener claro como se realiza el trabajo y en otros casos piensan que es innecesarios porque sus empresas son muy pequeñas. Estas decisiones gerenciales pueden terminar afectando negativamente la calidad, pues no se estandarizan los productos y crean desorganización a nivel interno, ya que no se tienen especificadas las formas de producción. Por su parte las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas entrevistadas, mantienen manuales y procedimientos documentados para sus actividades críticas de producción, incluso están certificadas con las normas internacionales ISO y en el caso de la mediana empresa tiene además varias certificaciones por línea de producto, lo que demuestra el compromiso de la administración por el mejoramiento y la calidad.

En las empresas pequeñas de menor tamaño estudiadas, se encontró que en su gran mayoría no mantienen ningún tipo de convenio con otras empresas o entidades, lo que dificulta la asociatividad y la integración del sector metalmeccánico en la ciudad de Manizales. Mientras que en la pequeña de mayor tamaño y mediana empresa, se identificó que mantienen convenios con

empresas del mismo sector, con entidades estatales y agremiaciones, lo que les ha facilitado acceder a nuevos mercados y concretar alianzas estratégicas.

Con respecto a los programas de capacitación y reentrenamiento del personal, se estableció que en las pequeñas empresas, estos procesos se hacen de manera esporádica o en algunos casos nunca se han hecho, los gerentes o propietarios entrevistados consideran que sus empresas son muy pequeñas para adelantar estas actualizaciones o piensan que son innecesarias debido a la experiencia y el conocimiento de sus trabajadores. En el caso de la mediana empresa analizada, se identificó que existen planes y programas formales de capacitación del personal de manera permanente y la gerencia reconoce la importancia de estos procesos en el perfeccionamiento de la labor y el aporte individual para el trabajador.

A partir de esta investigación y los hallazgos anteriormente descritos, se pudo identificar que existe una clara diferencia entre los métodos administrativos utilizados por los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas de menor tamaño entrevistadas y los gerentes o propietarios de las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas analizadas, esto debido a varios factores a considerar, uno de ellos de carácter individual, pues es necesario tener en cuenta la formación académica del gerente, su entorno socioeconómico y la experiencia en cargos directivos. Otro factor a tener en cuenta es el tamaño de la empresa que dirige y la representación del patrimonio familiar. A partir de estos factores, se puede entender con mayor claridad que los métodos administrativos utilizados sean diferentes, pues mientras que la administración de las pequeñas empresas de menor tamaño son centralizadas, donde el poder de decisión es exclusivo del gerente o propietario, con poca apertura a los cambios y conservadores en la toma de decisiones, donde se administra de forma empírica y se toma la experiencia del propietario como la base para direccionamiento de la empresa, y debido a las múltiples tareas del gerente no se da relevancia a la formalización de los procesos administrativos, es decir, definir organigramas, plataformas estratégicas, planes a largo plazo o seguimiento al desempeño financiero. Este tipo de empresas confía en la manera tradicional de realizar el trabajo y se concentran en la operación del día a día, impidiendo repensar la organización y llevarla a otro nivel de desarrollo. Por su parte en las pequeñas de mayor tamaño y mediana empresa analizadas, se encontró que los métodos administrativos utilizados son completamente contrarios, pues las empresas tienen organigramas definidos y trabajan por departamentos lo que permite una mayor descentralización, la toma de decisiones es conjunta a partir de informes presentados por los distintas áreas, abiertos a los cambios en busca de innovaciones en el producto, con plataformas estratégicas completas, donde se coordinan las operaciones a partir del direccionamiento del área administrativa y se cuenta con una planificación de la empresa a largo plazo, permitiendo una visión compartida de las metas a que apunta la empresa.

### **Factores claves de éxito**

Las pequeñas y medianas empresas entrevistadas coincidieron en su gran mayoría en señalar el servicio al cliente como uno de sus puntos fuertes para éxito empresarial, sin embargo el servicio al cliente es entendido por cada una de manera particular, para algunas consiste en el aporte de ideas y soluciones a las necesidades del cliente, mientras que para otras es atender oportunamente un requerimiento y brindar servicios adicionales como las postventas, en otros casos es entendido como una atención personalizada, brindando al cliente diferentes alternativas.

Sin embargo un análisis más detallado de las empresas estudiadas, permite identificar la experiencia como uno de los factores fundamentales del éxito en las empresas pequeñas de menor tamaño entrevistadas, pues en varios casos el oficio fue transmitido de un familiar cercano al empresario fundador o iniciaron desde muy jóvenes a laborar en el oficio, lo que les ha facilitado perfeccionar sus técnicas y brindar mejores productos, además de conocer el sector y su funcionamiento. A partir de la experiencia y de varios años en el negocio, estas empresas han ganado reconocimiento y un nicho de mercado, que les ha permitido mantenerse vigentes. En el caso de las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas analizadas, la experiencia también ha jugado un papel importante para llegar a las condiciones actuales, sin embargo en el presente existen otro tipo de factores relevantes para estas empresas.

Otro de los factores de éxito en las pequeñas y medianas empresas ha sido el capital humano con el que cuentan, pues a pesar que en el caso de las pequeñas empresas estudiadas su formación académica apenas llega en algunos casos a la primaria y no se tienen planes concretos de capacitación, su experiencia previa, la técnica y el conocimiento de la labor, hace que los grupos de trabajo sean indispensables para el éxito de estas organizaciones. En la mediana empresa analizada, las condiciones son muy similares pues su fuerza de trabajo también tiene una formación académica que solo alcanza el bachillerato, con la única diferencia que en este tipo de empresas los planes de capacitación y reentrenamiento son estructurados y permanentes, lo que perfecciona las habilidades de los operarios y los hace claves en el éxito empresarial.

La flexibilidad y la variedad de la oferta de productos en el caso de las pequeñas empresas de menor tamaño, también se convierte en un factor clave del éxito, pues si bien tienen líneas de productos tradicionales sobre los cuales gira su negocio son abiertas a realizar otro tipo de bienes con tal de satisfacer las necesidades del cliente y asegurar un mayor flujo de trabajo, el “rebusque” también hace parte del mercado de estas organizaciones convirtiéndolas en estructuras flexibles y con una amplia gama de productos para ofrecer.

La ubicación geográfica de las pequeñas empresas consultadas las sitúa en su gran mayoría en el centro de la ciudad de Manizales, en uno de los sectores reconocidos por su alta concentración de talleres metalmecánicos, lo que convierte a este factor en otro determinante del éxito para estas

empresas, pues su ubicación garantiza el acceso permanente a clientes potenciales, así lo reconocen varios gerentes entrevistados quienes afirman que uno de sus métodos para llegar al cliente es su ubicación, pues los consumidores están permanentemente cotizando en ese sector trabajos relacionados con el oficio que desempeñan.

En cuanto a las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas entrevistadas, se pudo establecer que uno de los factores fundamentales del éxito se relaciona con la tecnología utilizada, pues en algunos casos se han desarrollado maquinas al interior de las empresas que les ha facilitado desarrollar productos diferenciadores logrando ventajas sobre sus competidores y en el caso de la mediana empresa la tecnología que utiliza es de última generación, permitiéndole competir con empresas extranjeras y ser el líder el mercado a nivel nacional. Las pequeñas empresas de menor tamaño estudiadas, se encuentran relegadas en términos tecnológicos, pues la maquinaria que utilizan es básica para el sector metalmecánico, por lo tanto es necesario fortalezcan su tecnología con el fin de alcanzar nuevos niveles de desarrollo.

La innovación también forma parte del conjunto de factores del éxito en las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas, pues los gerentes entrevistados son conscientes de las ventajas competitivas que trae consigo la innovación, en algunas de las empresas estudiadas ya se han patentado maquinaria, y en otras existen departamentos de investigación y desarrollo dedicados al avance de nuevos productos. Estos adelantos en innovación le han permitido a estas empresas encontrar líneas de productos diferenciados, que les ha garantizado estar por delante de sus competidores y en algunos casos ser los líderes del mercado.

La asociatividad juega un papel importante como factor de éxito para la mediana empresa según la gerente entrevistada, gracias a convenios con agremiaciones y entidades estatales, han llegado a los mercados del sur y Centroamérica gracias al respaldo y los convenios firmados. Estas alianzas han expandido el mercado y han impulsado el desarrollo y crecimiento de la empresa, convirtiéndose en un factor clave para seguir progresando y conquistando nuevos mercados. En lo que respecta a la pequeña empresa la asociatividad no es un factor protagonista, algunos gerentes o propietarios argumentan que es un tema regional o lo consideran intrascendente para la empresa, desperdiciando excelentes oportunidades de avance conjunto.

La formación académica del gerente es otro de los factores claves del éxito en algunas de las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas analizadas, pues esto influye en la manera de dirigir y en la visión de empresa que se desea construir, los dos gerentes profesionales entrevistados han logrado darle una mayor organización y un verdadero enfoque empresarial a sus negocios, diferenciándose de las demás empresas consultadas, esta organización administrativa les ha permitido a estas empresas lograr un mayor desarrollo y un crecimiento permanente.

La planeación estratégica de la empresa se ha convertido en un factor de éxito para las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas entrevistadas, la organización administrativa acompañada de la formulación de un plan estratégico ha sido indispensable para conseguir los resultados trazados por estas organizaciones y llegar a las posiciones que actualmente ocupan.

### **Diagnostico gerencial**

En todas las pequeñas empresas estudiadas el gerente o administrador es el mismo dueño del negocio, solo en el caso de la mediana empresa analizada existe una apoderada independiente de los propietarios. Este hecho influye enormemente en las características de la administración y la toma de decisiones de los encargados, pues mientras las pequeñas empresas de menor tamaño son centralizadas, poco abiertas a los cambios y con un baja orientación hacia la administración formal y la planeación a largo plazo, en las pequeñas de mayor tamaño y medianas empresas la departamentalización y la definición clara de funciones permite la toma de decisiones conjunta, son más receptivos a los cambios y a la coordinación general de la organización a partir de las prácticas administrativas y la planeación estratégica de la empresa a largo plazo.

La dirección, sobre todo en el caso de las pequeñas empresas de menor tamaño estudiadas, se basa en la experiencia del gerente propietario quien administra desde lo empírico, pues no han tenido ninguna formación en el área contable, financiera, o administrativa que les sirva de guía en la labor que realizan. Esta misma situación ocurre en las pequeñas empresas de mayor tamaño, a excepción de E.M.E estructuras metálicas, donde su gerente a pesar que es profesional en una rama diferente a la administración, mantiene un grupo de apoyo en el tema gestión que le ha permitido construir la estructura administrativa necesaria y la plataforma estratégica para su organización. En lo que respecta la mediana empresa, se encontró que la dirección parte de la planeación y el presupuesto formulado, y todas las acciones de la empresa se enmarcan dentro de los objetivos organizacionales establecidos previamente.

En el tema académico se pudo establecer que los gerentes de las pequeñas empresas estudiadas tienen formación a lo sumo de bachillerato, a excepción solo de un caso donde el dirigente es profesional. En cuanto a la mediana empresa, la gerente entrevistada es profesional.

La falta de educación formal de los gerentes o propietarios, sobre todo en el caso de las medianas empresas, contrasta con la experiencia que tienen del oficio y del sector donde se desenvuelven, pues en todos los casos las empresas llevan más de cinco años operando y algunas superan el medio siglo de funcionamiento, lo que da cuenta de las habilidades individuales del gerente para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que se presentan.



Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas estudiadas son personas maduras, conscientes que existen competidores lo cual los obliga a mejorar y hacerse más creativos e innovadores dentro de sus negocios, multifuncionales sobre todo en lo que respecta a las pequeñas, pues tienen carga operativa y administrativa, lo que les posibilita una mayor compenetración con sus equipos de trabajo.

Con referencia a los objetivos empresariales planteados, se evidencio que en las empresas pequeñas de menor tamaño, no se cuenta con ningún objetivo escrito o documentado, que permita comprender la orientación de la organización ni sus metas a largo plazo. Generalmente los objetivos los traza el gerente propietario, pero no los comunica ni los divulga, los deja para sí mismo, impidiendo que los miembros de la compañía tengan claridad sobre el rumbo de la empresa, puedan aportar ideas, o sentirse vinculados dentro de los planes adoptados, generando incertidumbre y desorientación de los empleados. En el caso de las pequeñas empresas de mayor tamaño estudiadas, el comportamiento es similar sin embargo en algunas los objetivos son explícitos y documentados, a los cuales se les hace seguimiento y divulgación para que todos los integrantes de la organización trabajen a favor de las metas señaladas. En la mediana empresa los objetivos son formales y se establecieron indicadores para medir el cumplimiento de cada uno, las actividades y el funcionamiento de la planta están encaminados al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto todos los empleados están enterados de los planes a largo plazo que proyectó la dirección.

La misión y la visión no aparecen formuladas de manera explícita en las pequeñas empresas de menor tamaño, la orientación y el futuro de las organizaciones está a cargo del gerente propietario quien por diversas razones no comunica internamente la concepción de empresa que mantiene y los proyectos futuros que quiere materializar. La conducta se repite en las pequeñas empresas de mayor tamaño estudiadas, a excepción de casos puntuales donde la misión y la visión se encuentran documentados y se ha divulgado a todos los miembros de la organización que han aportado a la construcción y el perfeccionamiento del que hacer de la empresa y las metas a largo plazo que se fijaron. En la mediana empresa la plataforma estratégica se encuentra diseñada de tal forma que los objetivos, la misión y la visión sean coherentes y complementarios entre sí, y sirven a toda la corporación para la coordinación y el enfoque de las distintas tareas orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de la baja formación académica de los gerentes propietarios y el desconocimiento de áreas fundamentales en administración sobre todo en las pequeñas empresas estudiadas, es importante anotar que la presente investigación, permitió evidenciar que existen factores claves de éxito como el servicio al cliente, la experiencia, la flexibilidad, la variedad de productos y la ubicación geográfica descritos anteriormente, que permiten comprender las razones por las

cuales estas empresas han permanecido tanto tiempo en el mercado, y se mantienen vigentes con un alto potencial para ser explotado.

### **Políticas de planeación estratégica**

Según los hallazgos encontrados en la investigación, una de las primeras medidas a adoptar para las pequeñas empresas del sector metalmecánico comiencen a direccionar estratégicamente sus negocios es la búsqueda de capacitación y formación en temas relacionados con la administración y la gerencia, como mercadeo, finanzas, contabilidad y estrategia empresarial. La necesidad de preparación en estos temas es sentido para los gerentes o propietarios, ya que las empresas operan sin objetivos claros, sin misión y sin visión sobre lo que esperan a largo plazo de la organización y los medios o mecanismos que piensan emplear para alcanzar las metas futuras. El éxito de estas empresas se ha basado en diversos factores, pero ninguno de ellos es el resultado de un estudio juicioso y una estrategia ideada para alcanzar objetivos a mediano y largo plazo, enfrentar la competencia y ser sostenibles en el tiempo. Los cambios rápidos del mundo moderno y la concepción de un mercado global, hacen incierto la vigencia de estos mismos factores en los años próximos, lo que obliga a este tipo de empresas a generar estrategias endógenas que les brinden herramientas sólidas para afrontar los retos y permanecer en el mercado.

La capacitación y el reentrenamiento en temas específicos debe hacerse extensiva a los operarios de las pequeñas y medianas empresas, ya que este es uno de los temas donde se encontró mayor retraso en todos los niveles estudiados, si bien es cierto que la mayoría de los gerentes o propietarios indicaron que sus empleados tienen experiencia en las actividades que realizan, es necesario la orientación y el adiestramiento para ajustar las habilidades de los empleados a los requerimientos de la organización y ayudar con el perfeccionamiento de su labor. El capital humano es uno de los factores de éxito de este tipo de empresas, pero para asegurar que lo siga siendo en el futuro, se deben brindar las herramientas necesarias para que ello suceda y esto es a través de la formación y la capacitación de la mano de obra, que podría convertirse en un aspecto clave en estas empresas, si se establecen programas integrales para su atención.

La integración y la asociación entre los diferentes actores de la cadena de valor del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, debe ser mayor, pues se ha demostrado en investigaciones anteriores que es uno de los factores importantes para alcanzar el éxito competitivo y en la actualidad es uno de los aspectos donde se presentan mayores falencias según los resultados obtenidos, y donde existe un potencial importante para alinear el plan estratégico de la empresa con proyectos de integración futuros en el sector.

La actualización en maquinaria y equipo en las pequeñas empresas debe ser un asunto prioritario para ampliar su capacidad competitiva, pues dadas las condiciones recientes, la tecnología pasó a ser uno de los elementos más relevantes para asegurar la eficiencia y aumentar la productividad de las empresas, por lo tanto la modernización de las herramientas debe concentrar el empeño de los gerentes o propietarios, con el ánimo de alcanzar nuevos niveles de desarrollo y obtener mejores posiciones en el mercado.

Los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas, deben concentrarse cada vez menos en el día a día y en las labores operativas de la empresa y ampliar su visión de una manera holística, enfocándose en los temas propios de su labor administrativa, que son fundamentales para obtener un mayor nivel competitivo en el futuro como la innovación, la diferenciación y la calidad. De la capacidad que tenga el gerente o propietario para desligarse de los temas cotidianos de la empresa y poder abordar los asuntos administrativos de una manera seria y programática, depende en buena medida que este tipo de empresas pueden crecer y fortalecerse, como lo demuestra el estudio presentado.

La formalización de funciones y actividades es indispensable en las pequeñas empresas analizadas, pues aunque se confía en la experiencia y en las habilidades de los operarios, la falta de procedimientos causa confusiones y desorganización lo que termina afectando los intereses de la empresa.

Todos los puntos expuestos anteriormente deben ser alineados mediante un proyecto a largo plazo o un plan estratégico empresarial que vincule los elementos mencionados, con el fin de definir programas concretos de acción, para ello es necesario establecer objetivos, medir indicadores, reunir aportes y realizar ajustes en su etapa de ejecución. A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se pudo establecer que la planeación estratégica permite reducir la incertidumbre, proyectar acciones de choque para enfrentar los cambios del entorno y visualizar el rumbo conjunto de la empresa en el futuro. Pero para que estos planes se generen y se ejecuten es necesario el cambio de paradigma administrativo en las pequeñas empresas del sector metalmecánico en la ciudad de Manizales, pues a lo largo de la investigación se pudo comprobar que existe una alta resistencia al cambio y a las nuevas ideas, la comodidad de lo conocido y la costumbre de resolver los problemas de la forma habitual hacen que estas empresas no emprendan grandes cambios en su manera de operar o administrar la organización, lo que impide explorar nuevos métodos administrativos que les permitan estar a la vanguardia y enfrentar el ritmo acelerado de los negocios.

A partir de los resultados conseguidos, se puede establecer que, aunque existen varios factores que influyen de manera directa en la competitividad empresarial como la diferenciación y la reducción de costos (porter, 1990), y otros elementos aportan para alcanzar el éxito como la

experiencia, la asociatividad, la tecnología o la innovación, y sirven de apoyo para lograr mejores posiciones competitivas. La planeación estratégica es fundamental para la organización y la integración de los diferentes recursos orientados a seguir una estrategia para alcanzar la competitividad de la organización, así pues, se evidenció en el estudio que aunque algunas empresas son rentables y han tenido un larga trayectoria en el mercado, destacándose por alguno de los factores de éxito mencionados, son las empresas que han implementado la planeación estratégica como herramienta administrativa las que alcanzan un mayor nivel competitivo, según los parámetros establecidos en el estudio. Esto se debe en buena medida, a que a través de la implementación de la planeación estratégica, es necesario la revisión y evaluación de la organización encontrando falencias y puntos débiles que luego son resueltos a partir de las estrategias establecidas. Otro hallazgo importante es que aunque las pequeñas empresas, pueden tener mejores posiciones competitivas que sus rivales en el mercado, no contar con un programa de acción limita sus posibilidades de crecimiento y pone en peligro su supervivencia a largo plazo, por lo tanto aunque son competitivas en el mercado, no lo son desde el punto de vista administrativo, lo que pone en riesgo su futuro.

### **Líneas futuras de investigación**

En cuanto a líneas futuras de investigación, si bien es cierto se analiza la planeación estratégica como factor determinante para la competitividad, sería interesante seleccionar otros factores y analizar su efecto en el rendimiento de la Pyme, a fin de contrastarlo con lo abordado en el presente estudio.

La perspectiva desde la que se abordaron los factores determinantes del éxito competitivo en las Pymes fue desde el ambiente interno. Otros estudios podrían analizar el efecto de los factores externos como la competencia, el sector industrial, las regulaciones, el fenómeno de la inflación y su efecto en la planeación estratégica en Pymes.

La competitividad empresarial se analizó en el contexto del estado de las Pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales, sería interesante analizar los mismos factores del ambiente interno analizados en otros sectores y otras ciudades con economías emergentes.

El referente teórico esboza algunas barreras para la formulación de la planeación estratégica en las Pymes, otros estudios podrían abordar las barreras que impiden la puesta en práctica de la planeación estratégica en estas empresas, escogiendo sectores de la economía que permitan luego su comparación.

## SÍNTESIS DE CONCLUSIONES

OBJETIVOS	COMPROBACION
<p><b>Determinar como la planeación estratégica es un factor determinante para el desarrollo de una ventaja competitiva en las Pymes del sector metalmeccánico en Manizales.</b></p>	<p>La planeación estratégica sirve como herramienta para alinear y organizar los factores sobresalientes de las Pymes del sector metalmeccánico en la ciudad de Manizales, con el fin de obtener un desempeño superior al de sus competidores de manera integral y sostenible a largo plazo, sustentándose en la dimensión de la organización competitiva.</p>
<p><b>Identificar los métodos administrativos utilizados por las Pymes del sector metalmeccánico de a ciudad de Manizales para la planificación de sus operaciones.</b></p>	<p>Se identifico que existen dos métodos administrativos claramente definidos, uno involucra a las pequeñas empresas de menor tamaño, caracterizado por la multifuncionalidad del gerente, la centralización de las decisiones, la resistencia al cambio, la administración empírica, la informalidad de cargos, la concentración en el día a día y la planificación a muy corto plazo. En contraste las empresas pequeñas de mayor tamaño y la mediana empresa, cuentan con funciones definidas, trabajan por departamentos, la toma de decisiones es conjunta a partir de informes, abiertos a los cambios, donde se coordinan las operaciones a partir de las indicaciones del área administrativa y se tiene un horizonte de planeación a largo plazo.</p>
<p><b>Realizar un diagnostico gerencial para determinar el nivel competitivo actual de las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales.</b></p>	<p>Se determinó que las pequeñas empresas están gerenciadas por los mismos dueños del negocio, en su gran mayoría el nivel de estudios alcanzados por los gerentes es de bachillerato, no cuentan con educación formal en áreas administrativas, no mantienen planificación documentada. En la mediana</p>

	<p>empresa la gerente es independiente de los dueños, es profesional y la organización funciona de acuerdo al plan estratégico establecido. Para determinar el nivel competitivo actual de las Pymes entrevistadas, se establecieron los criterios a juicio del investigador y se puede consultar en el capítulo de resultados.</p>
<p><b>Establecer los factores de éxito en las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales que influyen en el desarrollo de una ventaja competitiva.</b></p>	<p>Se establecieron como factores de éxito para las pequeñas empresas: el servicio al cliente, la experiencia del gerente fundador, el capital humano, la flexibilidad, la ubicación geográfica. En cuanto a las medinas empresas se identificaron: la tecnología, la innovación, la asociaividad, la formación académica.</p>
<p><b>Proponer políticas de planeación estratégica que sirvan de apoyo a las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales para lograr una ventaja competitiva.</b></p>	<p>Según los hallazgos encontrados para que las Pymes alcancen ventajas competitivas se propone la búsqueda de capacitación y formación para los gerentes en temas relacionados con administración. La capacitación y el reentrenamiento del recursos humano, la integración de la cadena de valor del sector metalmecánico en la ciudad de Manizales, la actualización de la tecnología, la formalización de los procesos al interior de las empresas, la generación de planes a largo plazo que permitan alinear los factores sobresalientes con la plataforma estratégica de la organización con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.</p>

## VI ANEXOS

### 6.1 Anexo 1 Listado de pequeñas y medianas empresas: Cámara de Comercio de Manizales

Nombre del Comerciante	Municipio	Dirección	Nit/Cédula	Cod. CIU	Descripción Actividad
RENDON RENDON HERNAN	MANIZALES	CALLE 42 25-34	4314388	D289204	TALLER DE SOLDADURA
HERRAMIENTAS AGRICOLAS S.A. - HERRAGRO S.A.	MANIZALES	CRA 32 101B-49	8908004130	D289302	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE HERRAMIENTAS FORJADAS PARA AGRI
VALENCIA ACEVEDO LUIS ALBERTO	MANIZALES	CALLE 19 25-18	10259529	D281101	SOLDADURA ELECTRICA
OSPINA MEJIA JOSE NELSON	MANIZALES	CRA 26 12-29	4310320	D289204	SOLDADURA PINTURA
JARAMILLO BUITRAGO HERNANDO	MANIZALES	KM 1 ESTACION URIBE	10219512	D289304	FABRICACION DE REMACHES Y PARTES PARA LA INDUSTRIA EN GENERAL.
CHAVARRIAGA PULGARIN FERNANDO	MANIZALES	CALLE 16 22-14	4323442	D281101	FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS, Y TODO LO RELACIONADO CON METAL
JARAMILLO JARAMILLO GONZALO	MANIZALES	KM 1 ESTACION URIBE	1203361	D289304	FABRICACION DE REMACHES Y PARTES PARA LA INDUSTRIA EN GENERAL
VILLAMIL BLANDON BERNARDO	MANIZALES	CRA 15 21-46	119287	D289204	REPARACION DE PIEZAS EN GENERAL, SOLDADURAS
GOMEZ MUÑOZ ALCIDES	MANIZALES	CRA 19 24-12	10225267	D281101	FABRICACION DE PUERTAS Y VENTANAS METALICAS, REJAS Y ESTRUCTURAS.
MIDEROS ROSERO MANUEL JAIME	MANIZALES	CRA 25 15-32	4318282	D289900	FABRICACION DE PIEZAS PARA MANTENIMIENTO INDUSTRIAL
CASTAÑO DIAZ JORGE ELIECER	MANIZALES	CRA 12 21 - 04	10216903	D289204	SERVICIO DE SOLDADURA EN GENERAL

LOPEZ PARRA ODILIA	MANIZALES	CRA 11 51F-05	24292965	D281100	FABRICACION DE PORTONES Y VENTANAS METALICAS.
ALZATE QUINTERO JORGE	MANIZALES	CALLE 22 12-14	4313464	D289101	COLOCACION Y ELABORACION DE HERRADURAS
QUINTERO SERNA ALIRIO	MANIZALES	CRA 24 27-27	4326029	D289906	FABRICACION DE PRODUCTOS EN ALAMBRE
MEJIA RODRIGUEZ FRANCISCO EDUARDO	MANIZALES	CRA 19 51-48	10225208	D281101	TALLER DE ORNAMENTACION, SOLDADURA ELECTRICA Y CERRAJERIA.
VALENCIA MANUEL ANTONIO	MANIZALES	CALLE 20 10-18	10227388	D289204	SOLDADURA ELECTRICA
INALCO LTDA	MANIZALES	KM 11 VIA AL MAGDALENA	8908068313	D289906	FABRICACION Y VENTA DE PRODUCTOS DE ALAMBRE
HERNANDEZ ORLANDO	MANIZALES	CALLE 14 25-17	10212408	D281101	FABRICACION DE PUERTAS Y VENTANAS METALICAS
QUICENO JHON JAIRO	MANIZALES	CRA 18 25-12	15957746	D281101	ELABORACION E INSTALACION DE PRODUCTOS EN ALUMINIO Y VIDRIO
RESTREPO VILLA Y CIA LTDA REVILLA LTDA	MANIZALES	CALLE 16 25-24	8908072032	D281101	ELABORACION E INSTALACION DE PRODUCTOS EN ALUMINIO Y VIDRIO
VALDERRAMA CALDERON RAMON	MANIZALES	CRA 25 17-12	10229143	D281101	DOBLADORA DE LAMINAS - LAMINAS
PRODUCTOS DE ACERO TRES ESPADAS LTDA	MANIZALES	CRA 32 103A-03	8908076683	D289301	PRODUCCION Y VENTA DE PRODUCTOS DE HIERRO Y ACERO
VALENCIA BERMUDEZ GUILLERMO	MANIZALES	CRA 18 18-21	4313681	D281101	TALLER DE CERRAJERIA Y LATONERIA EN GENERAL
ZAPATA ALZATE PEDRO JESUS	MANIZALES	CRA 25 46-51	10247038	D281101	FABRICACION DE PUERTAS, MARCOS Y VENTANAS
MANCIPE FUENTES DARLING	MANIZALES	CALLE 16 24-41	4321423	D289304	FABRICA DE HERRADURAS
CARBOGAS LIMITADA	MANIZALES	CALLE 20 21-38 OF. 503	8000159588	D281201	URBANIZACION, EDIFICACION DE CONDOMINIOS, EDIFICIOS,CONJUNTOS CER
PLASTICOS Y METALES	MANIZALES	CRA 32 107-17	8000513771	D289900	FABRICACION DE PRODUCTOS DE



LTDA EN LIQUIDACION					LAMINA DE ACERO - REVESTIMIENTO A
ROBLEDO MUÑOZ OSCAR ALONSO	MANIZALES	CALLE 22 12-42	10286242	D289913	ARTESANIAS EN ACERO
VILLEGAS BOTERO RUBEN	MANIZALES	CRA 22 24-54	10252798	D281101	PUERTAS METALICAS COMERCIO MINORISTA
CUARTAS JARAMILLO ORLANDO	MANIZALES	CRA 12 22-40	16349012	D289204	SERVICIO DE SOLDADURA
HERNANDEZ CALDERON JOSE IVAN	MANIZALES	CRA 19A 24-46	10240488	D281101	REPARACION PUERTAS Y VENTANAS
E.M.E ESTRUCTURAS METALICAS S.A.	MANIZALES	BODEGAS LA ISLA 2 PUENTE ACCESO	8001602337	D281100	DISEÑO, CALCULO, CONSTRUCCION E INSTALACION DE ESTRUCTURAS
MORENO JOSE ALDUBAR	MANIZALES	CALLE 67 40-03	4320387	D289204	SOLDADURA Y REPARACIONES
RINCON LOPEZ JESUS MARIA	MANIZALES	ANTIGUO IDERNA B NO.7	10252412	D289900	FABRICACION DE CANDELABROS Y ADORNOS PARA DECORACION
RINCON OCAMPO HUMBERTO	MANIZALES	CL 15 26-07 BRR EL BOSQUE	10248457	D289915	FABRICACION DE MUEBLES METALICOS - NOCHEROS, ESCRITORIOS.
FUNDICION FONSECA	MANIZALES	CALLE 38 26-36	890807590	D281101	FUNDICION, ELABORACION DE TAPAS DE ALCANTARILLADO
CAMARGO GOMEZ JOSE FRANCISCO	MANIZALES	CRA 12 21-26	10243034	D289204	SERVICIO DE SOLDADURA
COMPAÑIA MANUFACTURERA ANDINA S.A.	MANIZALES	CRA 22 75-111	8002549084	D289300	PRESTACION DE SERVICIO DE MAQUILA. SERVICIO DE FABRICACION POR CU
LOPEZ DE SALAS LUZ MARINA	MANIZALES	CRA 11 20-29	30274172	D281101	SOLDADURA Y METALISTERIA
CUERVO VALENCIA CARLOS ALBERTO	MANIZALES	CRA 24 24-40	10250516	D289204	SOLDADURA, REPARACION DE CAJAS FUERTES Y MANTENIMIENTO DE
OSPINA URQUIJO	MANIZALES	CRA 13A 63B-	10093738	D281101	FABRICACION DE PRODUCTOS

CARLOS ALBERTO		36			ELABORADOS EN METAL Y PLASTICO
CIRO BOTERO AHUDONEL	MANIZALES	CRA 18 30-68	10263030	D289204	APLICACION DE SOLDADURA ELECTRICA
GUERRERO PUERTA JULIO CESAR	MANIZALES	CRA 23 28-20	10283177	D289304	ELABORACION DE LLAVES
LOPEZ BLANDON JOSE DANIEL	MANIZALES	CRA 31B 67B-33	10251190	D281101	FABRICACION PUERTAS VENTANAS FIJAS.
BEDOYA GIRALDO MARIO	MANIZALES	CRA 32 26A-02	10236386	D281101	TODO LO RELACIONADO CON LA FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS Y
GARCIA SALAZAR JOSE ERMINZO	MANIZALES	CALLE 25 18-20	10282358	D281100	FABRICACION DE DIVISIONES DE OFICINA Y VENTANERIA EN ALUMINIO.
DIAJOR LIMITADA	MANIZALES	KM 11 VIA AL MAGDALENA	8100005142	D289301	FABRICACION UTENSILIOS PARA COCINA - FABRICACION MARCOS PARA
GONZALEZ ISAZA JOSE LIBARDO	MANIZALES	CARRETERA PANAMERICANA 100 MTS ANT BOM S J	10253759	D281101	FABRICACION ESTRUCTURAS METALICAS, TUBERIAS Y MONTAJES
CORTES Y MONTAJES INDUSTRIALES S.A.S	MANIZALES	KM 11 VIA AL MAGDALENA	8100014006	D289204	SERVICIO CORTE LAMINAS - SOLDURAS INDUSTRIALES - FABRICACION DE E
OSORIO MARIN LUIS CARLOS	MANIZALES	CALLE 22 9-117	10269576	D289204	TALLER DE SOLDADURA AUTOMOTRIZ
HURTADO E HIJOS S.A.S	MANIZALES	AV 19 7ª - 50	810003719	D281101	SOLDADURA Y METALISTERIA
GUTIERREZ BOTERO JOSE LEONIDAS	MANIZALES	CALLE 9 3-06	10245469	D281101	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS METALICOS, PUERTAS,
ZAPATA RODRIGUEZ JOHN JAIBER	MANIZALES	CRA 20 26-24	10136103	D281101	DIVISIONES PARA BAÑO, CIELO RAZO, PUERTAS, VENTANAS, ETC.
RAVE RENDON MARIA GLADYS	MANIZALES	CALLE 61 10-96	24324127	D281101	CONSTRUCCION PUERTAS Y VENTANAS METALICAS

ACEVEDO RODRIGUEZ JUAN MANUEL	MANIZALES	CRA 26 15-18	10285154	D281101	VASOS PARA HELADOS, CANDELABROS, SERVICIO DE REPUJADO
OSORIO ISAZA LUZ MILA	MANIZALES	CALLE 16 23-37	30392832	D281101	TALLER DE METALISTERIA
MULCUE GUEGIA AROLD	MANIZALES	CRA 11 21-33	10258850	D289204	SOLDADURAS ESPECIALES
LOPEZ GONZALEZ ANDRES FELIPE	MANIZALES	CRA 16 19-32	75086742	D281101	PUERTAS, VENTANAS Y ESTRUCTURAS METALICAS, HIERRO FORJADO, PUERTA
BURITICA ALBERTO DE JESUS	MANIZALES	CALLE 21 11-37	10229157	D289204	SOLDADURA AUTOMOTRIZ
IBARRA HURTADO SANTIAGO	MANIZALES	CRA 25 23-51	10250281	D281100	METALMECANICA
CHICA MUÑOZ CARLOS ALBERTO	MANIZALES	CALLE 73 20-71	10280138	D281100	SOLDADURAS METALICAS EN MECANIZADOR Y METALURGICA EN GENERAL
GIRALDO BETANCOURT JULIAN ANDRES	MANIZALES	CRA 13 19-14	75096326	D289203	MECANIZADO DE AUTOPARTES EN TORNO - MECANICA INDUSTRIAL
URIBE MARULANDA JORGE ERNESTO	MANIZALES	CRA 18 29-30	10274397	D281100	A) INDUSTRIA METALMECANICA EN GENERAL. B) FABRICACION Y REPRESENT
FLOREZ BOTERO GLORIA INES	MANIZALES	CRA 7 57D-48	30316833	D289203	TRANSFORMACION DE PIEZAS MECANICAS
MARTINEZ DE MONTES ANA LIGIA	MANIZALES	CRA 19 23-08	24286403	D281101	FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS, CLOSETS METALICOS, SERVICIO DE
BUITRAGO MARTINEZ JORGE HERNAN	MANIZALES	CRA 19 26-43	75068405	D281101	FABRICACION DE PUERTAS Y VENTANAS
BETANCOURTH CASTAÑO WILLIAM	MANIZALES	CALLE 22 11-56	93010772	D289200	ADAPTACIONES METALMECANICAS EN DIESEL E HIDRAULICAS SOLDADURAS EN
OSPINA RENDON GERMAN	MANIZALES	Celula 16 Nucleo 3 Ap. 502 Villa Pilar 1	19369664	D289204	TALLER DE SOLDADURA EXOSTOS Y OTROS

JARAMILLO RAMIREZ JOSE JAVIER	MANIZALES	NIÑO JESUS DE PRAGA CASA 172	75066975	D281101	FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS, REJAS- SERVICIO DE CORTADORA, DOB
CASTAÑO GIRALDO JHON EDIER	MANIZALES	CALLE 48 37-30	75073471	D281100	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS
HERNANDEZ MORALES NESTOR	MANIZALES	CALLE 39 25-44	10289566	D281100	FABRICACION DE ARTICULOS DE HIERRO Y ACERO.
HURTADO USMA JOSE FERNANDO	MANIZALES	CALLE 19 24-45	10268981	D281100	FABRICACION Y REPARACION DE SILOS PARA CAFE, METALISTERIA EN GENE
GIRALDO CIFUENTES GILBERTO	MANIZALES	CALLE 18 30-26	10243275	D289200	METALICA Y SOLDADURA EN GENERAL.
TABORDA GRANADA GUILLERMO ALEXANDER	MANIZALES	CRA 13 21 - 29	75096273	D289200	MECANICA INDUSTRIAL.
GARCIA HERNANDEZ OSCAR	MANIZALES	CALLE 48H 9E- 05	4536868	D281100	FABRICACION DE MUEBLES DE HOGAR Y OFICINA - FABRICACION DE ESTRUC
AVILA RODAS CLAUDIA JANNETH	MANIZALES	CALLE 25 18-54	30232934	D281100	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS USO ESTRUCTURAL.
MUÑOZ MARIN JHON ALEJANDRO	MANIZALES	CALLE 67 21-50	75082187	D281100	FABRICACION DE PUERTAS Y PASAMANOS
ALBA TRUJILLO JOSE EVER	MANIZALES	CRA 11 60-53	10282231	D289100	TALLER DE METALISTERIA
FERNANDEZ JHON	MANIZALES	CRA 19 26-04	75098527	D281101	FABRICACION DE PUERTAS, VENTANAS, REJAS
PASUY GUERRERO HERMAN GERARDO	MANIZALES	CALLE 59 7- 72	12978669	D289200	TALLER DE SOLDADURA EN HIERRO Y LAMINA
MARTINEZ CEBALLOS ANTONIO JOSE	MANIZALES	CRA 18 17-15	10266739	D281100	ESTRUCTURAS METALICAS Y LATONERIA
MAYORAL GOMEZ MANUEL JESUS	MANIZALES	CRA 3G 48 I-62 BR BOSQUES DEL NORTE	97480179	D289204	SERVICIO DE SOLDADURA A DOMICILIO
MONTES MARTINEZ	MANIZALES	CALLE 31 30-14	30290605	D289204	SERVICIO DE SOLDADURA.

MARTHA NIDIA					
CHAUX GRANADA ALEXANDER ORLANDO	MANIZALES	CALLE 48 17A-41	75078903	D289900	ENSAMBLE DE PERFILES EN ALUMINIO
BOTERO VALENCIA LUZ ALEYDA	MANIZALES	CALLE 16 24-60	52507317	D281100	CARPINTERIA EN ALUMINIO.
ORTIZ EDUARDO	MANIZALES	CALLE 16 22-14	75894326	D281101	FABRICACION DE PUERTAS Y VENTANERIA EN ALUMINIO.
MORALES BEDOYA LEONARDO	MANIZALES	CALLE 47G 13-09	4565149	D281100	TALLER DE SOLDADURA, ELABORACION DE PUERTAS, VENTANAS.
CARTAGENA PRESIGA CARLOS ABEL	MANIZALES	CALLE 58 39A-22	10219655	D281100	METALISTERIA Y SOLDADURA.
TALLER INDUSTRIAL SERVIACERO S.A.S	MANIZALES	CALLE 48 37-30	9000559488	D289200	PRESTACION DEL SERVICIO DE TORNO Y FRESADORA
NARANJO QUINTERO GONZALO	MANIZALES	CRA 12 19-48	10241056	D289200	TALLER DE SOLDADURA
PAEZ VARGAS JOSE AQUILINO	MANIZALES	CRA 43 68A-53	2888040	D289204	SOLDADURA ELECTRICA
AGUDELO GIRALDO GILBERTO HELI	MANIZALES	CRA 9C 48H-13 BR SAN CAYETANO	10237559	D289204	SOLDADURA ELECTRICA
ALFREDO MUÑOZ	MANIZALES	CRA 25 38-49	10276987	D281100	CARPINTERIA EN ALUMINIO
ALZATE MOLINA LUIS HERNAN	MANIZALES	Cra 3B 31B - 54	4345790	D289204	TRABAJADOR INDEPENDIENTE, SOLDADURA, CONTRUCCION, Compraventa de
WL BARS & INTERIORS LTDA	MANIZALES	CRA 23 63-15 OF 403	9001012391	D289900	FABRICACION DE PRODUCTOS EN MADERA Y METALICOS. COMERCIALIZACION
HERRATEC S.A SUCURSAL MANIZALES	MANIZALES	AV. KEVIN ANGEL MEJIA 65-180 ED. MONTEVEDRA	8909223659	D289303	COMERCIO DE HERRAMIENTA PARA LA INDUSTRIA METALMECANICA
JARAMILLO CARDONA GUILLERMO EDUARDO	MANIZALES	KM 10 VIA MAGDALENA	10264493	D289200	FABRICACION DE ARTICULOS DE ATRACCION ANIMAL

		MALTERIA			
MASCARIN BOTERO OVIDIO	MANIZALES	AV 18 23-55	10254869	D289200	SERVICIO DE DOBLADORA
TANGARIFE FRANCO ITURIEL	MANIZALES	CALLE 48 19-54	15987052	D281101	MATALISTERIA Y ORNAMENTACION
SALAZAR JORGE	MANIZALES	CRA 19 26-51	4347896	D281100	TALLER DE SOLDADURA, ELABORACION DE PUERTAS, VENTANAS.
BRETES G Y J LIMITADA	MANIZALES	KM 10 VIA MAGDALENA	9001461634	D281100	FABRICACION Y DISTRIBUCION DE ELEMENTOS DE MANEJO ANIMAL E
BERRIO BECERRA VICTORIA EUGENIA	MANIZALES	B.PANAMERICANA LA PLAYA ENSEGUIDA C5-75	30307521	D281100	SERVICIOS DE METALISTERIA
CASTAÑO DUQUE REINALDO	MANIZALES	PUESTO 3-03-091 PLAZA DE MERCADO	10221953	D289200	ELABORACION DE FLEJES EN TODAS LAS MEDIDAS Y TODO LO RELACIONADO
METALCENTRO CONSTRUCTOR S.A.	MANIZALES	ANTIGUAS BODEGAS COOP CAFICULTORES	9001891574	D289900	COMPRA. VENTA DISTRIBUCION PRODUCTOS INDUSTRIA METALURGICA TRANSF
VELASQUEZ GALLEGO CARLOS ALBERTO	MANIZALES	CALLE 37 34A-09	10280411	D289200	SERVICIO DE TORNO.
MUÑOZ QUINTERO MARIO	MANIZALES	CRA 32A 60-15	10275172	D289200	SERVICIO DE TORNO
TROQUELADOS E INYECTADOS S.A.	MANIZALES	CALLE 81B 25-41	9001954390	D289100	ESTAMPADO METALICO
PELAEZ DE CEBALLOS MARIA CONSUELO	MANIZALES	CALLE 21 15-15	24311530	D289900	FABRICACION DE ENSERES METALICOS
ARENAS TORRES JHON FREDY	MANIZALES	CRA 19 27-44	75093637	D281100	FABRICACION PUERTAS, VENTANAS, REJAS ETC

CARDONA ORTIZ RAMON ELIAS	MANIZALES	CRA 28A 48B- 47	10276921	D289304	CERRAJERIA
TEMPLES Y MECANIZADOS E U. TEMEC E.U.	MANIZALES	CALLE 12 2C- 27 ED SANTA MONICA BLOQUE 4 BOD 3	9002146683	D289200	SERVICIO DE TRATAMIENTOS TERMICOS INDUSTRIALES, SERVICIO DE TORNO
GIL LADINO JORGE LUIS	MANIZALES	CALLE 31 23-24	10276852	D289200	SERVICIO DE SOLDADURA.
GARCIA ECHEVERRI GERARDO ANTONIO	MANIZALES	CRA 34D 51C- 06	10248987	D289204	DISEÑO Y ELABORACION DE PUERTAS Y VENTANAS METALICAS, MANTENIMIEN
PALACIO MARTINEZ JUAN CARLOS	MANIZALES	CRA 22 3B-57	75092391	D289300	ACTIVIDADES DE CERRAJERIA
VALLEJO AGUIRRE JHON ALEXANDER	MANIZALES	CRA 18 22-58	4414293	D289205	VENTA Y TALLER DE ALUMINIO
CRUZ RIOS ROLANDO	MANIZALES	BAJO TABLAZO	10257017	D289200	MONTAJE Y MANTENIMIENTO DE ESTRUCTURAS A ESTACIONES DE GASOLINA
ARISTIZABAL GIRALDO HERNAN ALBERTO	MANIZALES	CALLE 12A 43- 16 BR ESTAMBUL	10279303	D281100	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL, ALUMINIO
GONZALEZ COLORADO JOHAN RICARDO	MANIZALES	CALLE 103 32A-11	1053791946	D289200	MECANICA INDUSTRIAL Y SERVICIO DE TORNO



## 6.2 Anexo 2 Estructura de las entrevistas

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Trabajo de investigación planeación estratégica como factor determinante para la competitividad en las pymes del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales.

Encuesta dirigida a Gerentes / propietarios

Objetivo: Recopilar la información necesaria para realizar el estudio con el título:

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

**1**

¿Nombre de la Empresa?

\_\_\_\_\_

**2**

¿Dónde se encuentra ubicada su Empresa:

\_\_\_\_\_

**3**

Contacto de la Empresa

\_\_\_\_\_

**4**

Sub-sector de la Industria Metalmeccánica al que pertenece su empresa:

- a) Industrias básicas del hierro, el acero y metales no ferrosos
- b) Productos Elaborados
- c) Bienes de Capital
- d) Construcción de Equipo y Material de Transporte
- e) Industrias de apoyo al sector Metalmeccánico

**5**

Indique el Tamaño de su Empresa:

- a) Micro (1 a 10 Empleados)
- b) Pequeña (11 a 50 Empleados)

**6**

¿Hace Cuantos Años Inicio Operaciones?

- a) Menos de 5 Años
- b) 11 a 20 Años
- c) Mas de 20 Años

**7**

¿Quién es el encargado del negocio?

- a) El dueño de la Empresa
- b) Familia de los Inversionistas
- c) Administrador Externo.





Señale aquella opción que mejor describe la situación de su empresa en cada una de las siguientes preguntas:

### I. PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

**8** ¿Conoce el concepto de Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa?

- a) Si la Conoce.
- b) No la Conoce.

**9** ¿En la actualidad aplica alguna Metodología de Planeación en la Empresa?

- a) Si. Cual? \_\_\_\_\_
- b) NO. Por qué? \_\_\_\_\_

**10** ¿Cuáles son las principales dificultades, para aplicar la planeación estratégica en la empresa?

- a) Problemas Presupuestales.
- b) Baja Orientación en la Organización de la Planificación.
- c) Desconocimiento de Herramientas Administrativas en Planeación.
- d) No se han presentado ninguna Dificultad.
- e) Otra, Cual? \_\_\_\_\_

**11** ¿Cómo se refleja la planificación en la operación normal del negocio?

- a) Enmarca la acción y los movimientos de la empresa.
- b) En la alineación de las Áreas funcionales en torno a un mismo objetivo.
- c) En el Manual Estratégico de la Organización.
- d) Otro, Cual? \_\_\_\_\_

**12** ¿Se plantean Objetivos en la Empresa?

- a) Plantea Objetivos Cuantitativos
- b) Plantea Objetivos NO Cuantitativos
- c) No plantea Objetivos.

**13** ¿Esta Organización cuenta con Misión y Visión?

- a) Realiza Misión y Visión
- b) Tiene uno de los dos.
- c) Ninguno.

**14** ¿Se Plantean Estrategias para alcanzar los objetivos Propuestos por la Empresa?

- a) Para Cada Objetivo hay una estrategia.
- b) Para cada objetivo hay al menos una estrategia para alcanzarlo
- c) No tiene ninguna estrategia.



## II. MARKETING DE LA EMPRESA

- 15** ¿Conoce su producto o servicio con todas las características?  
 a) Conoce su producto o servicio con todas sus características.  
 b) Desconoce algunas características de su producto o servicio.  
 c) No conoce las características de su producto o servicio.
- 16** ¿El precio de venta del producto o servicio es competitivo?  
 a) El precio es competitivo.  
 b) El precio de su producto o servicio esta a la par del mercado.  
 c) El precio no es competitivo.
- 17** ¿Dónde Comercializa principalmente la empresa?  
 a) En el mercado Local.  
 b) En el mercado Nacional.  
 c) En el mercado Internacional.
- 18** ¿Cómo se identifican las ventajas funcionales de los productos de la competencia?  
 a) A través de referencias de clientes  
 b) Se adquieren ejemplares de sus productos y se hacen comparaciones de características  
 c) Se obtienen y analizan catálogos, folletos descriptivos, instructivos de operación etc.  
 d) Se desarrollan estudios comparativos de aplicación, con la participación de los clientes, si es posible  
 e) Otro, Cual? \_\_\_\_\_
- 19** ¿Cómo se seleccionan los productos en los que procuraran ventajas?  
 a) Se procura mantener la situación actual  
 b) En función de los mayores volúmenes de ventas  
 c) Se prefieren las líneas con mayor margen de utilidad  
 d) Se opta por las que reúnan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, volumen y acceso a materias primas.
- 20** ¿Se conocen los clientes a los que esta dirigido el producto o servicio?  
 a) Conoce a todos sus clientes  
 b) Conoce a algunos de sus clientes  
 c) No conoce a sus clientes  
 d) Por que? \_\_\_\_\_
- 21** ¿Miden el nivel de satisfacción del cliente?  
 a) Para Cada Objetivo hay una estrategia.  
 b) Para cada objetivo hay al menos una estrategia para alcanzarlo  
 c) No tiene ninguna estrategia.



**IV. ADMINISTRACION Y DIRECCION**

- 22** ¿ Cuenta con experiencia laboral en el área que desempeña?  
a) Cuenta con experiencia de dos o más años desempeñando esta labor  
b) Cuenta con experiencia de un año o menos desempeñando esta labor  
c) No cuenta con experiencia
- 23** ¿ Nivel de estudios que tiene actualmente?  
a) primaria  
b) secundaria  
c) tecnología  
d) Pregrado  
e) Postgrado
- 24** ¿ El poder de tomar decisiones de llevarlas a cabo y la responsabilidad en caso que sean equivocadas es de la misma persona?  
a) No, quien toma decisiones, quien las hace aplicar y quien responde en caso de errores son tres personas diferentes  
b) Ocasionalmente, en la mayoría de los casos, estos tres niveles de responsabilidad lo cumplen dos personas  
c) Por lo general ocurre que coincida los tres niveles de responsabilidad en una sola persona  
d) Siempre corre que quien tome la decisión, la lleve a cabo y responda por ella.
- 25** ¿ A través de cuales elementos se realiza el control económico de la gestión?  
a) Existe un contador quien se encarga sólo de llevar los estados financieros de la empresa  
b) Existe control presupuestario, con el fin de detectar diferencias con lo presupuestado  
c) No existe ningún tipo de control sobre la gestión económica.
- 26** ¿ Tiene algún plan escrito de las actividades a llevar a cabo?  
a) Si  
b) No
- 27** ¿ Con que frecuencia y nivel de participación del grupo directivo se lleva a cabo la planificación gerencial de la empresa?  
a) Periódicamente lo hace el gerente y lo comunica al grupo de gerencia  
b) Periódicamente lo hace el gerente con participación informal del grupo de gerencia  
c) Sistemáticamente lo hace el gerente con participación del grupo directivo y se difunde a todos los niveles de la organización.  
d) No se hace  
e) Ocasionalmente lo hace el gerente y según sus necesidades lo comunica lo comunica a sus colaboradores.



## V. TECNOLOGIA DE INFORMACION E INNOVACION DE LA EMPRESA

**28** ¿ La empresa ha desarrollado innovaciones en el producto o en el proceso?

- a) Nunca se ha intentado
- b) Se han realizado avances menores en los procesos o en los productos
- c) Se han realizado avances significativos en los procesos o en los productos
- d) Permanentemente, es política de la empresa el desarrollo de innovaciones en el producto o en el proceso

**29** La tecnología con que cuenta la empresa está dirigida al logro de los objetivos

- a) La tecnología con que cuenta la empresa se encuentra concentrada en la parte administrativa
- b) La tecnología con que cuenta la empresa se encuentra concentrada en el área operativa
- c) Toda la tecnología con que cuenta la empresa ya sea en el área administrativa u operativa, está articulada con los objetivos a largo plazo de la organización

**30** ¿ La empresa cuenta con infraestructura tecnológica actualizada?

- a) No se cuenta con ningún medio tecnológico
- b) La infraestructura tecnológica es muy anticuada
- c) La infraestructura tecnológica es medianamente reciente
- d) La infraestructura tecnológica es de última generación

**31** ¿ La mejora de la Calidad en la empresa esta relacionada con la tecnología utilizada?

- a) No está relacionada
- b) Esta medianamente relacionada
- c) Esta altamente relacionada

**32** La empresa mantiene convenios con

- a) No realiza convenios de ningún tipo
- b) Empresas del mismo sector
- c) Agremiaciones
- d) Entidades del estado

---



---



---



---



---





## VI. NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA

**33** ¿ Se tienen establecidos procedimientos para las distintas operaciones de producción?

- a) No se cuenta con ningún procedimiento escrito
- b) Existen procedimientos para las actividades críticas de producción
- c) Todas las actividades de producción cuentan con un procedimiento establecido

**34** La producción se basa en presupuestos?

- a) No, se produce según los pedidos que lleguen día a día
- b) Si, la producción se programa periódicamente con el fin de alinear la capacidad instalada de la empresa, con la priorización de los pedidos.
- c) Si, la producción se planifica en periodos de tiempo según los presupuestos de ventas

**35** ¿ Se cuenta con algún tipo de certificación nacional o internacional?

- a) Si, Cual? \_\_\_\_\_
- b) No.

**36** ¿ Se realizan programas de capacitación o reentrenamiento a los operarios?

- a) Si, periódicamente según las necesidades de capacitación
- b) Si, esporádicamente cuando se reciben invitaciones de entidades de diversa índole
- c) No, hasta el momento no se ha realizado ninguna

**37** La mano de obra en el nivel operativo es certificada por una institución de educación formal para la labor que desempeña?

- a) Si, todas las personas tienen instrucción formal para la labor que desempeñan
- b) Algunas personas dentro del área de producción tienen instrucción formal, sobre todo en el manejo de la maquinaria más especializada.
- c) No, todas las personas del área operativa son empíricas y trabajan en base a su experiencia.

---



---



---



---



---



## VII. FINANCIACIÓN

**38** Los principales recursos para la financiación de la empresa los obtiene de:

- a) Apoyo familiar
- b) Créditos bancarios
- c) Capital de los inversionistas

**39** Las utilidades netas anuales de la empresa están entre:

- a) 1 y 10 millones de pesos
- b) 11 y 20 millones de pesos
- c) 21 y 30 millones de pesos
- d) Más de 30 millones de pesos

**40** Considera importante que se planeen las actividades, los objetivos y estrategia necesarios para mejorar el negocio

- a) Sí, me parece importante
- b) No me parece importante

**41** ¿ Cuáles cree usted que son las razones por las que no maneja estratégicamente su negocio?

- a) No se conocen herramientas de gestión
- b) Por cultura organizacional, ya que el negocio siempre se ha manejado de la misma manera
- c) Porque le parece un mecanismo complejo de implementar en la empresa
- d) Por falta de recursos, ya que todo el personal se concentra en la parte operativa del negocio y no se tiene presupuestado una persona que se encargue de la parte administrativa.
- e) Otra cual? \_\_\_\_\_

**42** ¿Qué opina sobre cambios en políticas, técnicas, procedimientos etc. En la empresa?

- a) Excesivos, caóticos, sin criterio, demasiados repentinos, todos quieren transformar todo de hoy a mañana.
- b) Son discutibles, uno positivos otros negativos
- c) Son escasos y demasiado lento
- d) No existen desde hace tiempo, sería bueno que existieran cambios radicales.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## 6.3 Fichas De Registro y Análisis

### 6.3.1 Transcripción de Entrevistas

Tabla 9: Descripción

CIUDAD	RECEPTOR (Entrevistado)	CARGO U OCUPACION	EMPRESA		Breve Descripción de la actividad principal		
			NOMBRE DE LA EMPRESA	SUB-SECTOR			
O1	Manizales	Eduardo Arango	Gerente y propietario	E.M.E Estructuras metálicas S.A.	Productos metálicos maquinaria	sin	Diseño, calculo, construcción e instalación de estructuras metálicas y montajes industriales.
O2	Manizales	Jhon Jairo Quiceno	Administrador y propietario	Cielos y módulos	Industrias básicas metales ferrosos	de no	Fabricación e instalación de perfileria en aluminio.
O3	Manizales	Fernando Fonseca	Administrador y propietario	Fundición Fonseca	Productos metálicos maquinaria	sin	Fundición de accesorios y productos de alcantarillado.
O4	Manizales	Ricardo Hurtado	Administrador y propietario	Hurtado e hijos S.A.S	Productos metálicos maquinaria	sin	Fabricación e instalación de estructuras metálicas.
O5	Manizales	Jhon Fernández	Administrador y propietario	Metálicas JF	Productos metálicos maquinaria	sin	Fabricación de puertas y herrajes.
O6	Manizales	Jorge Salazar	Administrador y propietario	Taller Metálicas y aluminios	Industrias básicas metales ferrosos	de no	Fabricación e instalación de perfileria en aluminio.
O7	Manizales	Eduardo Ortiz	Administrador y propietario	Aluminios del centro S.A.	Industrias básicas metales ferrosos	de no	Fabricación e instalación de perfileria en aluminio.
O8	Manizales	Valentina Castaño	Gerente administrativa	INDUMA S.A.	Productos metálicos maquinaria	sin	Fabricación de puertas y herrajes.
O9	Manizales	Fernando Restrepo	Administrador y propietario	Revilla Ltda	Industrias básicas metales ferrosos	de no	Fabricacion e instalación de perfileria en aluminio y hierro.
10	Manizales	Alfredo Muñoz	Administrador y propietario	Aluminios AM	Industrias básicas	de	Fabricación e instalación de

					metales ferrosos	no	estructuras metálicas.
--	--	--	--	--	---------------------	----	---------------------------

Tabla 10 Codificación

FECHA	LUGAR	LOCALI	INFORM	Q REG.	TEMA	HERRAMIENTA
-------	-------	--------	--------	--------	------	-------------

OBSERVACIONES	DESARROLLO		
	DATOS	CÓDIGO	CONTENIDO
1. FECHA	27/04/2013		DIA/MES/AÑO
2. LOCALIDAD	MZ		Manizales
3. INFORMANTE	EA, JQ, FF, RH, JF, JS, EO, VC, FR,AM		Gerentes y propietarios de empresas
4. QUIÉN REGISTRÓ	JM		Juan Manuel Muñoz O.
5. TEMA	Planeación Estratégica y la Competitividad		Texto transcrito
6. HERRAMIENTA			Minidisc.

Juan Manuel Muñoz	JM	Quien registró
Eduardo Arango	EA	O1
Jhon Jairo Quiceno	JQ	O2
Fernando Fonseca	FF	O3
Ricardo Hurtado	RH	O4
Jhon Fernández	JF	O5
Jorge Salazar	JS	O6
Eduardo Ortiz	EO	O7
Valentina Castaño	VC	O8
Fernando Restrepo	FR	O9
Alfredo Muñoz	AM	10

➤ Transcripción Entrevista Eduardo Arango

**Tabla 11 Transcripción Entrevista**

10/02/2014	O1	MZ.	EA.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 1 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**EA:** Eduardo Arango

**JM:** bueno Eduardo, son cosas muy sencillas. Si en algún momento es información clasificada usted me dice no hay ningún problema. Cuénteme un poquito acerca de la empresa, como inicio, de la historia.

**EA:** la empresa inicio hace 24 años, en un área de Pro-metálicos aprovechando la oportunidad del retiro mío de donde Juvenal Estrada y los requerimientos del mercado, desde eso estamos trabajando.

**JM:** Cuantos empleados tiene actualmente?

**EA:** Actualmente tenemos 30 empleados permanentes.

**JM:** Usted es el dueño de la empresa, es el gerente?

**EA:** esta empresa empezó como una sociedad de tres personas: de dos sociedades anónimas y una persona natural que soy yo. Y con el transcurso del tiempo yo compre las acciones y quede como único dueño y gerente.

**JM:** Ustedes cómo trabajan acá, digamos la parte de planeación. Ustedes como es la parte digamos administrativa, se basa en planeación. Yo vi por ahí que ya tenían un certificado de ISO 9001.

**EA:** la planeación se desarrolla en la parte económica con base en unos estados financieros que se desarrollan anualmente. La planeación de las obras se desarrolla con base en una serie de información que suministra el cliente. Y una vez es adjudicada la obra se planean las compras de materiales, equipos que requiere, y se van adaptando a cada uno de los proyectos.



**JM:** Cual es la principal dificultad que usted encuentra para ejecutar esa planeación?

**EA:** que el cliente normalmente no suministra la información completa y es complejo porque cuando uno ya va avanzado en las construcciones le cambian las especificaciones.

**JM:** Cual es el negocio de ustedes? A que se dedican específicamente?

**EA:** diseño, calculo, construcción e instalación de estructuras metálicas; y hacemos obras civiles complementarias y montajes industriales.

**JM:** perfecto, la planeación que ustedes realizan se refleja permanentemente en el día a día de la empresa?

**EA:** mmm en el día a día si por supuesto que sí, en el día a día, nosotros tenemos que estar en el día a día juicioso con cada uno de los proyectos.

**JM:** es decir, sobre la planeación que ustedes realizan, es sobre lo que ustedes trabajan, no se queda digamos solamente escrito?

**EA:** nosotros llevamos un, por supuesto dejamos escrito todas las características que el cliente da, nosotros escribimos la cantidad de materiales y equipo que se requiere para la construcción de la estructura para su planeación, el personal que se requiere y estimamos un plazo en el cual se va a entregar la estructura.

**JM:** la empresa cuenta con misión y visión?

**EA:** si.

**JM:** con objetivos?

**EA:** si.

**JM:** Ustedes llevan vario tiempo ya en el mercado, o sea, que por ende conocen muy bien el producto que están desarrollando, que están instalando? Cuénteme si han hecho algún tipo de mejora o de innovación en ese producto, o si no aplica digamos en el sector.

**EA:** al contrario aplica en todo; ninguna estructura se parece una a la otra. Absolutamente todos los productos que salen de aquí son una innovación, son nuevos para el mercado.

**JM:** perfecto, el precio de ventas que ustedes fijan parte digamos de las características de esa innovación? Parten de la competencia? O parte de los costos?

**EA:** parte específicamente de los costos de producción.

**JM:** Donde comercializan principalmente? Acá en Manizales?

**EA:** nosotros tenemos como sede Manizales, pero comercializamos a nivel nacional.

**JM:** Tienen algún producto, digamos estrella o en el que ustedes se hayan especializado o se han diferenciado del resto?

**EA:** no. El producto estrella de nosotros va a solucionarle la necesidad al cliente, es poder satisfacer en su cabalidad y totalidad los requisitos del cliente.

**JM:** los clientes a los que ustedes van dirigidos como inician el contacto con ellos? Ellos los buscan? Ustedes digamos tienen un equipo de mercadeo que los busca o como es el proceso?

**EA:** nosotros tenemos unos clientes que nos buscan por trayectoria, porque les hemos cumplido y hemos dado solución a todos sus requerimientos. Gente que nos encuentra por pagina web, o visitamos en algunas ocasiones a los clientes.

**JM:** y han medido el nivel de satisfacción a través de algún tipo de encuesta?

**EA:** nosotros tenemos mediciones de satisfacción y la tenemos en el 95% promedio del último semestre la tuvimos en el 100%.

**JM:** como está compuesta la parte administrativa? Hay un organigrama?

**EA:** nosotros tenemos un organigrama que está definido por una sociedad, siendo esto una sociedad con los socios que somos cinco, digo yo somos, porque es la familia.

**JM:** aquí trabajan hijos?

**EA:** no son dueños los hijos, porque ya se las ha entregado su participación en la empresa porque son mayores de edad. Después sigue la gerencia, se desprende un departamento de diseño, un departamento de contabilidad, un departamento de construcción que depende físicamente del de diseño y el de instalación del de diseño.

**JM:** o sea que las decisiones que se tomen son conjuntas?

**EA:** aquí participa la gente aportando ideas.

**JM:** qué nivel de formación tiene usted?

**EA:** yo soy universitario

**JM:** en que profesión?

**EA:** Ingeniería Civil.

**JM:** A través de qué elementos realiza el control económico de la gestión, existe indicadores o un control de presupuesto?

**EA:** nosotros tenemos un control, con base a un sistema, en un software que diseñamos específico para los costeos de nosotros y los comparamos con los informes financieros que nos entrega contabilidad.

**JM:** no tiene una maquinaria que los diferencie?

**EA:** no, lo que es del común en la soldadura para este tipo de trabajo que desarrollamos.

**JM:** la mejora de la calidad como se ve reflejada?

**EA:** nosotros tenemos unos seguimientos en cada uno de los procesos por medio de personal técnico calificado que ha sido además instruido para cada uno de sus funciones y está reflejado en la detección de no conformes, se analizan, se corrigen y se investigan porque se presento;, y se capacitan las personas cuando incurren en algún tipo de no conformidad.

**JM:** la empresa mantiene convenios con algunas empresas del mismo sector, con agremiaciones, con entidades?

**EA:** nosotros tenemos, hacemos algún tipo de consorcio pero con el mismo gremio es muy difícil. Normalmente no existe mucha asociación con los mismos gremios.

**JM:** Porque, que pasa?Cuál es la rivalidad, cual es la dificultad?

**EA:** la dificultad es Manizales, Manizales no permiten asociaciones, ni consorcios, ni

absolutamente nada.

**JM:** Cuales cree usted que son los factores determinantes del éxito de ustedes en estos veinticinco años?

**EA:** yo creo que es la atención al cliente y el aporte de ideas y soluciones a cada uno de los problemas del cliente

**JM:** son muy personalizados en el servicio?

**EA:** vulgarmente nos ponemos los pantalones del cliente y las botas del cliente. Luchamos contra el exceso de costos dentro de la obra y peleamos inclusive para que el cliente le cueste menos. Siempre estamos en contra de nosotros mismos.

**JM:** es verdad, y digamos que eso es lo que uno busca como cliente.

**EA:** hay veces el cliente no lo entiende porque quizás la competencia, no hablemos de la competencia, sino otros proveedores no ofrecen los mismos servicios que ofrecemos nosotros y el cliente no los alcanza a valorar en su momento. Cuando termina el proceso se da cuenta de las diferencias y es la razón por la cual algunos clientes vuelven a nosotros sin necesidad de llamarlos.

**JM:** cuál es la competencia de ustedes aquí en Manizales?

**EA:** Con-acero.

**JM:** y digamos que comparado con ellos ustedes como se calificarían, digamos en precio, en atención, en servicio?

**EA:** en servicio estamos por encima, nosotros ofrecemos un servicio complementario mucho mejor que la misma competencia, por eso el precio nunca podrá ser igual.

**JM:** ustedes basan la producción en los presupuestos anulales?

**EA:** si, nosotros nos proyectamos anualmente y en base a eso trabajamos.

**JM:** Realizan algún tipo de re-entrenamiento a los operarios? De capacitación?

**EA:** nosotros quincenalmente hacemos capacitación al personal de planta y de oficinas.

**JM:** el personal de planta no tiene algún tipo de educación formal para desempeñar la labor?

**EA:** es preferible que tengan bachillerato y estudios técnicos en soldadura, preferible.

**JM:** digamos que esta es una empresa que ya ha avanzado mucho, la parte de financiación obviamente viene de la propia empresa, ósea no hay ningún tipo de aporte externo?

**EA:** normalmente se aplica el apalancamiento con recursos propios, pero hay proyectos que requieren el apalancamiento de un banco, por su tamaño y envergadura.

**JM:** considera importante que se planeen las actividades?

**EA:** por supuesto, todas las actividades que nosotros desarrollamos están planeadas, inclusive nosotros hacemos reuniones semanales donde se proyecta el trabajo y se dan responsabilidades a las personas que lo tiene que desarrollar.

**JM:** son susceptibles ustedes a los cambios, digamos que a esa parte administrativa que es un poquito ladrilluda, que es la parte de políticas, plantearse objetivos, de trabajar sobre presupuestos, de trabajar sobre una planificación. Ustedes son abierto?

**EA:** si somos abiertos, porque como no tenemos un producto de línea, tenemos que ser abiertos a cualquier cambio que se nos presente. Yo si quiero completar una cosa, dentro de esta programación de actividades, programación económica, financiera, proyección de la empresa. Es un poquito compleja, porque desafortunadamente el mercado nos lleva a disminución de costos sin medir calidad. Nosotros como empresa certificada, si usted observa en el mercado están saliendo las empresas certificadas del mercado, siguen como personas comunes y corrientes. Y que empresas certificadas en estructuras metálicas somos los únicos en Manizales. Eso nos lleva a que nosotros debamos llevar unos rigores de estándares de calidad, estándares de producción, estándares de absolutamente todos los procesos que manejamos; partiendo por las premisas de que nosotros lo primero que hacemos es el asesoramiento no solamente de la obra que nosotros desarrollamos sino también de las complementarias y conexas a la estructura que vayamos a construir. Que los clientes por la disminución de costos, por aferrarse a un menor precio no lo están apreciando y esta prefiriendo hacerlo o con personal de menor experiencia, o de menor calidad, desafortunadamente con menores resultados, e incluso con mayores costos.

**JM:** pero usted cree que dentro de todo eso le ha ido bien, la empresa es una empresa viable, es una

empresa que digamos crece, que cada año avanza?

**EA:** nosotros hemos avanzado año tras año, notamos dificultades con los rigores del mercado propio, que siempre golpea, tiene altibajos pero nosotros si nos hemos sostenido durante 24 años es por algo, alguna razón.

**JM:** claro por supuesto. Ustedes dependen mucho del sector de construcción, esos ciclos del sector que a veces suben otras veces bajan.

**EA:** y no solamente de la construcción, sino también de la industria. La construcción normalmente no nos invita a nosotros por la misma razón, porque los costos que ejerce, que busca la construcción, hablamos de vivienda, de obras menores; buscan unas económicas tales que nosotros no alcanzamos a caber allí. Nosotros vamos más al nivel industrial. No porque no podamos hacer estructuras dentro de las construcciones o urbanizaciones, sino que los costos que se plantean para ello, no son competitivos para nosotros, entonces, no los tocamos.

**JM:** a mí me surge digamos la curiosidad de usted siendo ingeniero, administra la empresa por vocación? Por amor? Porque le toco? O todas las anteriores.

**EA:** todas las anteriores. A ver inicia con un amor, después con una vocación y después por una necesidad.

**JM:** pero digamos que usted se ha formado en algún punto en administración?

**EA:** no. A los garrotazos, a los botellazos como dicen los Santandereanos.

**JM:** pero entonces ha sido buenos los resultados después de 24 años.

**EA:** si señor exactamente.

**JM:** ¿Las utilidades mensuales de la empresa entre que rango están?

**EA:** más de 30 millones de pesos.

**JM:** don Eduardo eso era todo muchas gracias!

➤ Transcripción Entrevista Jhon Jairo Quiceno

**Tabla 12 Transcripción Entrevista**

11/02/2014	O2	MZ	JQ.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 2 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**JQ:** Jhon Jairo Quiceno

**JM:** como se llama su empresa?

**JQ:** Cielos y Módulos.

**JM:** cuénteme como ha sido la historia de su empresa, hace cuanto nació, cuando iniciaron operaciones, a que se dedican?

**JQ:** Nosotros iniciamos operaciones en el año 1991, estamos hablando de 23 años que llevamos en el mercado. No iniciamos con la parte de metal-mecánica, con la parte de aluminio no, nosotros inicialmente con una empresa llamada colombiana de Químicos, y en esa época no había una competencia tan fuerte, ahí fue que decidimos crear esta empresa paralela a Cielos y Módulos, pero ya al final nos quedamos solo con la parte del aluminio y las remodelaciones.

**JM:** Usted inicio solo, o inicio acompañado, o fue una sociedad, como inicio?

**JQ:** fue una sociedad, una sociedad que todavía están trabajando juntos, los 23 años que llevamos juntos.

**JM:** Cuantos empleados tienen actualmente?

**JQ:** Actualmente tenemos aproximadamente 12 a 14 empleados, lo que pasa es que el trabajo de nosotros va dependiendo de las cantidades de obra que nosotros tenemos, y normalmente nosotros siempre trabajamos al contrato. Y si hay mucho trabajo contratamos más mano de obra. Nosotros no manejamos mano de obra que sea así como a término indefinido, no, todo es a contrato.

**JM:** Y en este momento quien está encargado de la empresa, o digamos como está conformada la empresa administrativamente, hay un gerente, o su hermano y usted los que la manejan juntos pero no tienen digamos departamentos, no tienen nada de eso?

**JQ:** A ver a pesar de que la empresa es pequeña, siempre hemos estado pendientes de manejar esa parte, ósea tener unas tareas específicas cada uno. Ya que los dos manejamos todo lo que es de la empresa, hay unas tareas que por ejemplo él maneja que es la parte operativa, él maneja muy bien esa parte; y yo manejo toda la parte legal, la parte administrativa del negocio, aunque pues también manejo parte operativa. Pero si tenemos esas tareas dependiendo de las que maneje él y las que maneje yo.

**JM:** digamos ustedes tienen un contador, una persona que les lleva las cuentas?

**JQ:** Si, tenemos a un contador, de hecho nosotros estamos en el régimen común, nosotros somos responsables del IVA, entonces necesariamente necesitamos una persona idónea que esté controlando toda esa parte.

**JM:** Pero es digamos la única asesoría externa que ustedes tienen, ustedes no tienen otros profesionales vinculados?

**JQ:** Yo tuve hasta hace algunos días en la parte de comunicación organizacional.

**JM:** y que hacía esa persona?

**JQ:** Trataba de conocer un poco la empresa, de cómo estábamos haciendo las tareas cada uno, de pronto en qué parte estábamos fallando, entonces estábamos tratando de engranar, de armar un poco ese rompecabezas.

**JM:** Y porque les surgió la idea de vincular a esa persona, ¿qué paso?

**JQ:** a ver, a pesar de que somos una pequeña empresa, uno tiene que mirar hacia adelante y proyectarse, pues obviamente pensamos en eso, entonces tenemos algo de conocimiento de que las grandes y medianas empresas están pues por la globalización del mercado están buscando tener un tipo de profesionales de eso en la empresa, que detecten esos problemas, que inclusive pueden ser muy pequeños, mínimos pero que en conjunto pueden ser el meollo del asunto en todo el funcionamiento de la empresa, entonces es un profesional que está entre comillas no es un



administrador de empresas, sino en la parte de comunicación, es lo fundamental, yo creo que es lo fundamental en una empresa, yo creo que la parte de comunicación funcione como al derecho.

**JM:** y que tal, como les fue, que encontraron?

**JQ:** a ver, cosas en que si obviamente estábamos fallando, a veces de pronto por decir algo en control de obra, hacer de pronto como una supervisión más exhaustiva en las obras, la parte del producto de los trabajadores que de pronto queden inconformes con determinados procesos que se hacen y de pronto no eran los más adecuados y ellos creían que eran otros y habían que escucharlos. Entonces esa parte ayudo mucho entonces a solucionar los problemas que teníamos y que eran fundamentales para que nosotros pudiéramos seguir como adelante.

**JM:** bueno, digamos usted a escuchando el termino de planeación estratégica, lo ha escuchado alguna vez y de pronto lo ha aplicado alguna vez en su empresa? O no conoce del tema?

**JQ:** Si, si he escuchado del tema, pero tanto como aplicarlo, no. Obviamente pues porque la empresa también es pequeña, hablar de estas personas que por decir algo van a entrar a conformar empresa a costillas de la empresa, también implica unos costos, entonces nada es gratis, entonces obviamente todavía no estamos es esa capacidad de tener como otros profesionales.

**JM:** Y ustedes como hacen la parte de planificación digamos en cuanto a las obras? Se sientan su hermano y usted a planificar como va a hacer la obra, cuénteme como es el proceso cuando ustedes van a empezar a hacer algún trabajo?

**JQ:** Pues inicialmente, obviamente que lo más importante es inicialmente la cotización de la obra, como quien dice es la primera parte, entonces digamos entonces entramos primero a evaluar cuales son las necesidades, cuáles pueden ser los problemas que se pueden presentar en la obra; entonces ya nos sentamos a detallar y en base a eso, pues entonces ya tomamos decisiones de que, si debe tener por ejemplo un sobre costo o algo adicional a lo que normalmente o comúnmente se desarrolla en una obra; porque pues obviamente por decir algo no es lo mismo por colocar un ejemplo, no es lo mismo hacer un cielo raso en glyplac en una casa que donde esta todo ocupado, por decir algo con la señora haciendo todas sus labores, a hacer un cielo raso de un edificio donde todo está vacío, es mas inclusive las normas de seguridad industrial lastimosamente en una casa, no se cumplen, como debieran de cumplirse cuando se hace en un edificio. Entonces son cosas que uno se sienta a evaluar, y obviamente que dependiendo de eso, obviamente uno tiene como unos parámetros, digamos unos

costos, y hacer una programación digamos más detallada, que tiempo se va a demorar la obra. De acuerdo al monto, pues si es representativo para la empresa, si un trabajo se gasta menos tiempo, si es realmente lo justo, por ese monto que se va a hacer y por el tiempo que nos vayamos a gastar en esa obra por ese precio, entonces son cosas que uno va determinando.

**JM:** Ósea que el precio depende de todas esas variables que usted me menciona?

**JQ:** Correcto, hay unas variables que hay que aplicar, de hecho yo tengo, ósea, si hay unas constantes que uno dice metro cuadrado del producto vale tanto, cierto, pero cuando ya uno entra a determinado sitio a determinada empresa, es distinto, porque también hay unos horarios, hay gente que uno les tiene que trabajar en horarios nocturnos, es diferente. Hay un precio en que las incomodidades son cantidades de, donde de pronto hay que hacer muchos retrocesos, entonces eso es lo que nosotros tratamos de evitar. Además es más costoso, entonces es ahí donde tenemos que ser como muy, seguir muy al dedillo de todo lo que estamos haciendo en ese trabajo, muy precisos.

**JM:** Ustedes trabajan bajo objetivos? Ustedes se plantean objetivos en la empresa?

**JQ:** Obviamente, si claro nosotros planteamos objetivos cada año, en fin y miramos también metas para cumplir obviamente en cuanto a ventas.

**JM:** ustedes trabajan bajo presupuesto? Hacen presupuestos anuales o mensuales?

**JQ:** si, al menos hacemos un inventario de las ventas anuales que eso nos marca, pues un índice de salida y como tenemos que cotizar por ejemplo este año más o menos, hasta donde nos podemos bajar digamos cuando tengamos un proyecto grande, digamos hasta donde nos podemos bajar al cliente, pero siempre que nos salgamos como de esa margen.

**JM:** Perfecto, y ustedes lo evalúan al final del año ustedes se sientan y lo evalúan o le hacen seguimiento mensual?

**JQ:** no cada año, normalmente cada año hacemos ese seguimiento.

**JM:** y ustedes tienen estos objetivos escritos?

**JQ:** si normalmente si, ósea los más importantes, los que son más relevantes si los dejamos escritos y ya pues hay otras cosas que si las dejamos de manera que cada uno sabe cómo manejarlos, entonces de pronto los vamos desarrollando a medida que nos reunimos, cada veinte días hay

pequeñas reuniones con los trabajadores, para mirar que se esté cumpliendo.

**JM:** Cuénteme, en esas reuniones para que son, que discuten ahí?

**JQ:** Son muchas cosas, ósea básicamente no es tanto como están de muy supervisor como un policia del trabajador no, pero es ver inquietudes, el avance de obra, como están trabajando ellos, si en realidad ellos están como en la forma como les estamos entregando los materiales, si es a tiempo en los que ellos los necesitan, porque como ellos trabajan con nosotros a contrato, nosotros tenemos que ser eso muy juiciosos y llevarle los materiales a ellos a tiempo, porque si están trabajando con nosotros, ellos deben rendir al máximo; y pues eso obviamente genera más utilidad para nosotros, pues obviamente nosotros también al trabajar al contrato nosotros tenemos que ver que ese rendimiento sea el que necesitamos, que porque es al contrato podemos dormir, que ellos hagan la labor se prolongue demasiado, eso tampoco es rentable para nosotros. Nosotros tenemos que saber que es al contrato y que ellos rindan, pero que también el rendimiento sea acorde a lo que nosotros también necesitamos.

**JM:** Perfecto, ustedes tienen misión y visión?

**JQ:** Si, no escrita pero si.

**JM:** Si tienen digamos claro para donde van y que es lo que tienen que hacer, digamos que esa es la función específica de eso.

**JQ:** si, obviamente lo que pasa es que lastimosamente muchas empresas, incluso de empresas grandes, que esa parte inclusive no se conoce y también se desvirtúa, porque muchas veces pienso yo, por el afán, por el afán de los logros de las metas. Entonces eso hace que muchas veces lastimosamente esa misión y esa visión se alejen un poquito de lo que en realidad se pretende llegar con una empresa.

**JM:** Ustedes como buscan el cliente, como le llegan, les hacen visita, como le llegan a ustedes para levantarse los clientes?

**JQ:** Nosotros entre comillas tenemos una relativa ventaja porque ya llevamos siempre ya veinte tres años en el mercado, pues obviamente que tenemos unos clientes antiguos, que ellos ya pues lo buscan a uno, clientes de quince a veinte años que ellos han sido fieles a uno por un lado. Por otro lado pues, se visita la obra y se dan cuenta de que lo hacemos no mucho pero lo hacemos; ya pues

por directorio telefónico, paginas amarillas, en fin. Entonces ya los clientes van llamando y pues uno también va acumulando una cantidad de clientes al año, igual en eso tenemos muy claro que por ejemplo nosotros trabajamos con el cliente, nos proyectamos con el cliente, entonces nosotros cogemos un cliente y la idea es cual, es hacerle un trabajo de muy buena calidad y que no haya que hacer ni retrocesos ni garantías, simplemente que cual es el objetivo, que el cliente, que ese cliente nos de cómo se dice una cadena con otros clientes, u otros referidos que son el tío, el sobrino, la hija, en fin. Entonces esos si los tratamos de cuidar pero al máximo, de que siempre hagamos un trabajo, pues no estoy diciendo que nunca haya que dar garantías, hay que dar por múltiples razones, pero si que queden bien, la verdad en los últimos años hemos obtenido una gran cantidad de clientes referidos que se han manejado creo que muy bien.

**JM:** Ustedes llevan ya mucho tiempo en el mercado, ósea llevan veinte tres años en el mercado, cuáles cree usted que han sido los puntos fuertes para que ustedes sigan ahí, ósea los factores de éxito que ustedes identifican para decir, venga es que nosotros ya llevamos tanto tiempo y nos hemos sostenido y hemos crecido por estas razones?

**JQ:** Pues yo creo que ha sido fundamental el servicio al cliente, yo creo que eso marca la diferencia. Cuál es el servicio? Yo considero, un valor agregado es que nosotros, por ejemplo nosotros un cliente nos llama y necesita una cotización nosotros estamos a la hora que quedamos con el cliente, eso lo respetamos mucho, entonces la cotización es en el momento, entonces no prologamos para ni diez ni para después, si al momento que el cliente se pueda atender ahí mismo, ahí mismo se hace, no al otro día, desde el primer momento que se cotice hasta que se termina la labor del trabajo. Soy muy cuidadoso en eso, muchos clientes se preguntan cuánto tiempo se demoran ustedes, nosotros le decimos y le damos una fecha sin normalmente nosotros cuidamos mucho eso, si hay que conseguir más mano de obra, eso es fundamental cumplirle al cliente con un trabajo de muy buena calidad, eso es fundamental.

**JM:** ustedes están aquí en Manizales o han hecho trabajos digamos en otras zonas del país?

**JQ:** Pues las labores aquí, han sido obviamente mas centradas aquí, pues por el mercado, pero también hemos hecho trabajos en otras ciudades del país, también hemos en diferentes zonas. Y no tenemos problema, nunca los hemos tenido, desde que el cliente nos llame y nos diga, halla estamos, no hay ningún problema, mientras que también lo permita obviamente también los costos, pues el desplazamiento hay muchas cosas que pues obviamente hacen que los costos sean más altos

de un trabajo en otra ciudad, pero nosotros lo hacemos sin ningún problema.

**JM:** Aquí en Manizales tienen mucha competencia?

**JQ:** Bastante, es impresionante, pero entonces que es lo que a nosotros si nos a favorecido, de pronto hemos sido muy reiterativos con el servicio, pero es la puntualidad en las entregas y la calidad del trabajo que se entrega, eso es lo que nos ha favorecido obviamente que hay mucha competencia impresionante y que es por ejemplo lo que si nos hace mucho hueco es por ejemplo los no formales por ejemplo los informales que son personas que no tienen ninguna empresa constituida, entonces ellos obviamente que pueden dar un precio más bajo, pero que pasa, que uno también tiene que cambiarle como al cliente cuando llega cambiarle de pronto como esa cultura, entonces ellos muchas veces dicen, no pero es que a mí me cotizaron en este precio, es impresionante, la diferencia es mucha, entonces nosotros empezamos a dar como esa pequeña inducción de que en qué consiste nuestra empresa, cual es la garantía que nosotros le vamos a dar, que el perfectamente no se va gastar un peso por ahorrar una garantía que sea por llenar allá, que diga esto me pasa, entonces nosotros le vamos a atender, le vamos a dar garantía en los días próximos mientras que una persona por ejemplo así informal, es una persona que simplemente coge un anticipo, maneja un anticipo eso tiene que ser delicado, supremamente delicado, entonces la persona puede recibir el anticipo, entonces como puede aparecer en el trabajo, puede simplemente desaparecer y simplemente que hace; mientras que uno con una empresa legalmente constituida con uso de comercio, cámara de comercio, impuesto ante la DIAN, uno maneja un lado que tiene una visión diferente de la empresa.

**JM:** Ustedes frente a esa competencia como se ven o como se miden, creen que están superiores, o creen que están a la par, o creen que están por debajo de esa competencia?

**JQ:** De la competencia informal o de la competencia normal?

**JM:** De la competencia formal?

**JQ:** De la competencia formal, yo creo que estamos en un a un nivel e inclusive de pronto en estudios de nosotros, hay clientes dentro de la competencia formal que maneja unos precios demasiado bajos, pero entonces nosotros no somos de esa política, porque, porque esos precios bajos, pues obviamente usted se puede incrementar las ventas, pero en realidad la empresa puede llegar a una quiebra, por decirlo de alguna manera, yo soy del pensamiento de que nadie se quiebra por vender caro, porque la gente por vender barato si se puede quebrar. El que vende caro quizás no

le compre, pero bueno, el tiene su material, su materia prima, mientras que esa competencia, entonces nosotros la verdad le soy sincero muchas veces nosotros no es que no nos importe pero si hay veces que dejamos de a un lado de pensar de que se están vendiendo a unos precios más bajos y no, porque, porque nosotros estamos es compitiendo por lo que yo le decía ahorita, es el servicio que nosotros les prestamos en el momento de la cotización hasta el momento de la entrega de la obra, si me entiende y eso es fundamental, y que los materiales que le estamos vendiendo al cliente, es eso lo que en realidad se le está vendiendo que no sea, porque es que la gente es muy dada a que cuando cotizan muy bajo, a mirar en que puedo escatimar ahorrar, para poder bajarle a los materiales, esto y lo otro, entonces claro el trabajo queda defectuoso, de mala calidad, muy propenso a garantías, si porque nosotros no escatimas en nada, porque desde que llegamos a la obra, hacemos la obra y eliminamos de raíz los retrocesos y que el cliente quede satisfecho, y que en realidad lo que se le cotizo, es lo que realmente valió al final de la obra.

**JM:** Y ustedes han medido alguna vez la satisfacción del cliente?

**JQ:** Si.

**JM:** A través de qué?

**JQ:** A ver uno, hemos medido con unos formatos, donde al finalizar la obra, entonces hay unos ítems muy claros en donde dice por decir algo la atención desde la cotización, los trabajadores inclusive y los favores que fueron organizados en la obra, si fueron puntuales. Evaluamos más o menos ocho puntos, entonces ya obviamente que nos dan una calificación, que eso sigue el cliente, que eso lo hemos comprobado cuando terminamos una obra que el cliente inmediatamente paga o al otro día esta llamando y dice que sinceramente que excelente servicio, hay otros que no dicen nada, quedan contentos; pero hay otros que son más expresivos mas cariñosos y de pronto le dicen a uno quede muy contento con la obra, la verdad que los felicito, los voy a referir a otras personas que lo tengan, de esta manera es como se evalúa más o menos el trabajo.

**JM:** y de uno a cien por ciento ustedes en qué nivel mas o menos se determina esa satisfacción al cliente en cuanto a todas esas encuestas que han hecho?

**JQ:** yo creo, yo me atrevería a decir que por ahí en un ochenta, un ochenta y cinco por ciento más o menos.

**JM:** Dentro de los productos que ustedes ofrecen han tenido alguna innovación, o ustedes simplemente trabajan bajo pedido, ósea allá no hay ningún tipo de o no cabe dentro del trabajo que ustedes hacen de producir innovaciones o mejoras en el producto?

**JQ:** Obviamente que si, en el campo de la construcción es muy amplio, igual pues eso lo dan los nuevos productos que van saliendo, entonces por decir algo, pues hay gente que poco esta encasillada con una línea de productos, entonces vemos que si hay otras líneas que están saliendo en el mercado y que las podemos utilizar entonces lo hacemos, y vamos mirando, ofrecemos el nuevo producto, así no se a que nosotros lo hayamos aplicado, pero es como una nueva opción que le brindamos al cliente.

**JM:** Dan opciones sobre eso.

**JQ:** Si cuando lo hay.

**JM:** Cual es su formación?

**JQ:** Mi formación, yo soy bachiller académico, e igual he hecho varios cursos en el tema.

**JM:** A Administrado desde lo empírico, pero digamos a tenido cursos complementarios?

**JQ:** Si claro si, en la parte administrativa, en el tiempo, en costos, en contabilidad, en administración.

**JM:** Ustedes como aplican el control económico, como aplican ustedes el control de los costos para la obra o como aplican el control de los costos para la empresa?

**JQ:** a ver nosotros, cuando alguien llega y nos visita y necesita determinada obra, nosotros no somos muy dados a dar la cotización ahí mismo. Yo personalmente no lo hago, esa cotización de pronto sencilla, donde hay ya una constante por decir algo un metro cuadrado de cielo raso, uno ya sabe, cierto, cuanto cobrarle al cliente. Pero cuando la obra es ya un poco más compleja obviamente que nosotros, yo me tomo, y hay clientes que dicen pero es que yo quiero la cotización ya; y yo le digo no que pena, si desea con mucho gusto yo voy, si el vino por la tarde, yo con mucho gusto si necesita la cotización tan urgente, yo por la tarde o mañana en horas de la mañana yo se la traigo; eso me da tiempo obviamente a sacar unos costos ya, porque hay materiales que son simplemente costos, pero hay otros materiales que el cliente pidió y que de pronto no lo tengo claro, entonces yo ya me siento y numero cosa por cosa juicioso a ponerle minuciosamente que no falte ni una puntilla

de mas ni una puntilla de menos, los transportes, inclusive los imprevistos que se generan en determinados trabajos, entonces todo eso lo tengo en cuenta y ya después de que evalúe todo eso, me siento con mi socio, lo evaluamos, miramos y bueno esto ya lo vamos a presentar así, este es el valor, estamos de acuerdo, y la pasamos. Y así generalmente no tenemos mucho problema.

**JM:** ustedes tienen manuales o procedimientos escritos dentro de la empresa. O no hay ningún tipo de manual o formato escrito?

**JQ:** no, la verdad que no, esa parte si no lo tenemos. Pues no sé, si de pronto como si es un error o no lo hemos visto de pronto como tan necesario. Porque es que también a veces los manuales son muy, que le digo yo, uno no se puede referir a ellos con un manual, porque se vuelve a veces como muy inflexible, uno le da como la alternativa al trabajar de hacer otras cosas, ósea que simplemente no es la última palabra lo que nosotros digamos, porque, pasa que muchas veces un trabajador, uno le dice bueno nosotros lo que vamos hacer es así, pero entonces el dice no pero es que lo podemos hacer de esta manera y puede quedar mejor, y inclusive a veces hasta los ahorramos material, me parece fabuloso, perfecto entonces hagámoslo así. Entonces eso hay que darle como esa autonomía, para que el trabajador decida en algún momento y nos de ideas de cómo podríamos hacerlo mejor el trabajo, más sencillo y de por si ganar mas dinero nosotros.

**JM:** ustedes aplican tecnologías, ósea tienen maquinas especiales o qué tipo de tecnología aplican ustedes o es una tecnología muy general dentro del sector?

**JQ:** Es una tecnología muy sencilla, la verdad que si, tecnología como tal no.

**JM:** ustedes tienen convenido con algún sector, con agremiaciones, con entidades o no tienen ningún tipo de convenio?

**JQ:** no, no a ver de pronto tenemos como quien dice unos aliados, por ejemplo gres cerámica, por decir algo un cliente que es potencial, pero este cliente maneja lo del sector con la chec, con aguas de Manizales con efigas, manejas con ellos esa parte. Entonces que hacen ellos; ellos no son expertos en el rango, no conocen. Entonces ellos captan el cliente y lo llevan a nosotros, subcontratan con nosotros, nosotros ganamos y ellos están ganando. Entonces es importante, porque es un cliente potencial que está continuamente enviándole trabajo a uno.

**JM:** tienen algún tipo de certificación?



**JQ:** No, no señor, pero estábamos la verdad pensando desde hace un año atrás, estábamos pensando de pronto en lograr eso, como una certificación, que es complicado obviamente para una empresa pues pequeña, pero igual estamos en esas y con esa proyección.

**JM:** la mano de obra que ustedes tienen, tienen alguna capacitación formal, pues son muchachos que hayan terminado el bachiller o que lleven algunos cursos estudiados del SENA?

**JQ:** Si, hay muchos muchachos que han sido capacitados y que han tenido cursos sobre todo en esto del sistema liviano o del aluminio digamos en la parte metalmecánica han tenido capacitación.

**JM:** y ustedes de la empresa también los capacitan, pues hacen reentrenamientos y todo ese tipo de cosas?

**JQ:** Si, si también lo hemos hecho. Hay veces solicitamos por decir algo a, por dar un ejemplo, lo solicitamos por ejemplo a Colombit, cuando hemos hecho obras representativas, entonces llamamos a un representante de allá de Colombit, y ellos van por decir algo a la obra les dan la inducción, y les dicen por ejemplo este material se trabaja así y así, como son las normas técnicas, y esas inducciones les sirven mucho.

**JM:** la parte de financiación como hacen ustedes para apalancarse, ustedes desde la parte familiar aportan, o a través de los bancos, o desde la misma empresa digamos se apalancan ustedes para poder hacer los proyectos y las construcciones, las obras?

**JQ:** A ver, de la parte familiar no tanto, pero si de la parte con los bancos, es una muy importante y la otra es pues obviamente ya con el financiamiento que da las empresas cuando lo contratan a uno que dan un anticipo.

**JM:** ustedes siempre manejan la figura del anticipo?

**JQ:** El 99.9% lo manejamos, es fundamental. Es una política que se volvió ya muy a seguir en la empresa, mas allá de ser nosotros pues desconfiados en los negocios, yo creo que es importante: 1. Pues para poder cumplir con el trabajo y que uno le pueda cumplir al cliente que se lo entregue en el momento que es, entonces no estar uno como muy cohibido de hacer determinadas cosas porque a uno no le dan el anticipo, entonces eso se convierte en un problema porque ya viene: las entregas son mas demoradas, entonces tratamos de que al menos un 50% en el momento de anticipo; algunas veces nos dice un cliente tengo el 30 o el 40% entonces uno mira hasta donde puede hacer eso de

acuerdo al monto y así la empresa estaría como quien dice financiando la otra parte.

**JM:** las utilidades u honorarios que ustedes han obtenido digamos en promedio mensual superaron, fueron de 1 a 10 millones; 11 a 20 millones; 21 a 30 millones, o más de 30 millones?

**JQ:** Las utilidades, si mas de entre 1 y 10 millones.

**JM:** Considera que es importante que planeen las actividades, que se tengan objetivos que se cuente con estrategias?

**JQ:** Obviamente, es indispensable.

**JM:** Porque cree usted que todavía no se han aplicado digamos la parte de planeación formal, porque yo lo que observo, es que ustedes con esas reuniones cada 15 o 20 días de alguna manera si están planificando, lo que pasa es que todavía no tienen una planificación digamos escrita, no la han formalizado, pero porque ustedes todavía creen que no se ha llegado a ese punto, que les impide llegar a ese punto?

**JQ:** A ver yo creo que de pronto uno de los factores es que manejar este gremio es algo complicado, incide mucho el índice de escolaridad de los trabajadores. Porque pues obviamente en una empresa grande, ustedes pues va y son ingenieros, ingeniero industrial o salud ocupacional en fin. Donde hay ya unos departamentos muy definidos y eso significa obviamente dinero. Pero cuando ya es una empresa pequeña, digamos ya empezar con ellos mismo prácticamente esos procesos que lo tendría que hacer ya un profesional, es muy complicado. Ahora muchas veces por muchas razones el trabajador no es muy constante, entonces toca a veces prescindir de él, y toca buscar otras trabajadores, y ahí es entonces donde ya viene volver como quien dice a formar ese trabajador, como quien dice acoplarlo al sistema que uno tiene, porque ellos ya vienen inclusive con unos resabios, entonces eso hay que tratar de cómo quien dice eliminarlos, para acoplarlos al sistema de uno, eso también genera como una pequeña dificultad en ese sentido.

**JM:** cuales cree usted que son los factores que más afectan la competitividad en su sector, ósea digamos que es el precio o de pronto es la tecnología, o es el servicio, cuáles cree usted que es digamos los factores principales para que usted sea mejor que el otro, que la competencia?

**JQ:** Para mi Manizales, es una ciudad excepcional y es, yo creo que es casi única en el país, aquí se maneja mucho como quien dice la guerra del centavo, entonces, muchas veces aquí lo que aplica es

el precio, es lo que la gente normalmente , entonces obviamente para uno se ve más grado de dificultad mayor, obviamente en competir en ese sentido, pero como le decía ahora más atrás, le decía que aquí no existe como esa cultura de que el mejor trabajo no siempre es el más barato, entonces eso inclusive en las grandes empresas, aquí por decir algo aplicar yo lo veo desde mi punto de vista aplicar aquí si uno quisiera por decir algo implementar una tecnología, se puede hacer obviamente, pero no creo aquí, aquí en Manizales, no creo que eso vaya de la mano con un valor agregado que uno le pueda colocar al producto y que eso representa como una utilidad adicional para la empresa, que retorne no lo es, la gente aquí es muy practica y es simplemente, pero inclusive hay personas inclusive que sabiendo que se van a gastar \$10.000 en la remontada de la suela de los zapatos caminar 10 o 20 cuadras de mas para ahorrarse \$500, sabiendo que la suela de los zapatos vale 7 o \$10.000 y es así como ya está la cultura de esta ciudad, entonces es complicado eso y uno la verdad no se anima mucho a aplicar un poquito más la tecnología porque sabe que eso no va a retornar.

## ➤ Transcripción Entrevista Fernando Fonseca

Tabla 13 Transcripción Entrevista

14/02/2014	O3	MZ	FF.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 3 Semi-Estructurada					Minidisc	

## TRASCIPCIÓN

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**FF:** Fernando Fonseca

**JM:** cuénteme un poquito de la historia de la empresa?

**FF:** la fundición se formo en 1951, la fundo mi papa, el era boyacense. Vino de Boyacá a estas tierras de Manizales, y aquí ya se puso a trabajar en la única como tres años. En la única le gusto fue la metalmecánica, entonces con un ingeniero, montaron los negocitos entre los dos, y de ahí el se retiro y se puso a hacer cositas de bronce y aluminio en arenas, y le fue gustando y se puso a estudiar por la escuelas internacionales de América Latina, por correspondencia. Se puso a estudiar fundición y le dieron el título de Ingeniero Industrial en cuestión de la Metalurgia. Ya raíz de eso, entonces ya empezó mi papa.

**JM:** Ósea que llevan mucho tiempo ya de experiencia?

**FF:** si 51 años de experiencia.

**JM:** y desde ahí usted también empezó a trabajar toda la vida?

**FF:** ya más adelante si, entonces ya los hermanos míos también ya todos nos metimos en el cuento, pero quede yo con el hermano mío no mas, los dos quedamos como tratando el negocio a raíz de la muerte de mi papa. Mi papa murió hace, este año cumple 25 años.

**JM:** a que se dedica la empresa específicamente?

**FF:** nosotros trabajamos en accesorios y productos de alcantarillado, estamos sacando también una línea de sillas Parker y unas mesas y bancas para las universidades.

**JM:** Cuantos empleados tienen actualmente?

**FF:** en este momento estamos 8 y dos administrativos, somos 10 y la contadora, 11.

**JM:** que hace en la parte administrativa, como está conformada la parte administrativa?

**FF:** estamos pues una persona está pendiente de llamadas y de hacer todas las vueltas; y los otros de los negocios.

**JM:** usted, es el encargado de los negocios?

**FF:** si de los negocios, de cotizar y toda esa cosa. El hermano mío es el que está pendiente de llamadas y unas cosas, vueltas.

**JM:** Pero los dos son los dueños de la empresa?

**FF:** si es una sociedad.

**JM:** conoce usted el concepto de planeación estratégica, lo a escuchado mencionar?

**FF:** no.

**JM:** ustedes como planifican el trabajo diariamente, o como planifican las obras donde están?

**FF:** la planificamos, en base a, ósea nosotros cotizamos y todo lo que va saliendo lo vamos, es decir, si autorizan un trabajo entonces arrancamos con ese y si arranca otro, entonces metemos el otro encima, y así a medida que va resultado, los trabajos son las tapas de contadores, o para empatar tubería, la porta-válvula, la valvulita; entonces en base en eso todo lo que vaya saliendo, entonces si nos resultan otros trabajitos que vayan saliendo que poleas y otras cosas, entonces se van metiendo ahí. Porque para fundir se necesitados toneladas porque no se puede prender el horno, sino se pierde plata.

**JM:** ustedes tienen algún tipo de manual o alguna cosa escrita dentro de la empresa?

**FF:** no.

**JM:** ni objetivos ni nada de eso?

**FF:** no.

**JM:** como contactan ustedes al cliente, como llegan ustedes al cliente, lo visitan, que mas?

**FF:** si, lo visitamos y lo contactamos por teléfono, ofreciendo los servicios de tal producto; llamamos mucho a los ingenieros contratistas que tienen que ver con todo esto de alcantarillado y estamos pendientes de las obras que están haciendo.

**JM:** ustedes tienen mucha competencia aquí en Manizales?

**FF:** si son otras de función que hay por ahí también, pero si son, sino que nosotros no hacemos solo una sola cosa, sino que hacemos muchas entonces por ese lado no nos quedamos parados si ve.

**JM:** y entonces el precio digamos con la competencia como están, por encima o por debajo?

**FF:** No estamos ahí, cuando le cotizan estamos como que casi que igual, es que el trabajo es el mismo pal que se lo gane, el trabajo es igual tiene que conseguir los mismos materiales, las mismas arenas todo.

**JM:** entonces ustedes parten de lo que valga el producto, lo que valga la tapa o lo que vayan a fundir para darle le precio?

**FF:** si claro nosotros partimos del costo, ya se mira cuánto pesa la tapa, hay mucha variedad de tapas de alcantarillado entonces ahí ya uno mira si es de 1 kilo o de 80 kilos.

**JM:** Pero le ha ido bien con el negocio, cree que es un negocio rentable?

**FF:** pues imagínese que hemos durado tanto tiempo, si el negocio es bueno, hay que rebuscarse mucho pero siempre hay algo que hacer, siempre está uno ocupadito.

**JM:** ¿Las utilidades que deja el negocio mensualmente entre cuál de estos rangos esta?

**FF:** Entre 1 y 10 millones.

**JM:** usted alguna vez a medido la satisfacción del cliente?

**FF:** no, nunca.

**JM:** que formación tiene usted?

**FF:** bachiller, hice dos años de fundición y también empecé con la formación de auxiliar de contabilidad.

**JM:** digamos que en la parte tecnológica ustedes que manejan, o solamente manejan la caldera?

**FF:** pilote, el molino, las prensas, pulidoras, compresor, no más.

**JM:** ¿han realizado de pronto algún tipo de innovación en un producto o en un servicio?

**FF:** No hasta ahora no.

**JM:** ¿Ustedes mantienen algún tipo de convenio con cooperativas o alguna institución?

**FF:** No por el momento no.

**JM:** ustedes capacitan el personal periódicamente o no?

**FF:** no lo que pasa es que el personal que se tiene, es un personal que ya muy especializado pues, que ya saben mucho lo de la función y tal cosa, entonces si me entiende , pero en el SENA si nos han dado cursos.

**JM:** usted considera que la planeación es importante para determinar las actividades de la empresa?

**FF:** claro que si, son muy importantes desde la planeación.

➤ Transcripción Entrevista Ricardo Hurtado

**Tabla 14 Transcripción Entrevista**

14/02/2014	O4	MZ	RH.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 4 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**RH:** Ricardo Hurtado

**JM:** cuénteme como nació como es la empresa?

**RH:** esta empresa, yo empecé con ella en el año 1985, no había donde trabajar. Se acabo el trabajo en la empresa donde trabajaba yo, y siempre llevaba yo en el ramo desde los 12 años trabajando, entonces ya me toco empezar a trabajar de cuenta mía. Empecé con un soldadorcito de agua y un martillo arreglando chapitas y toda la cosa, o puertas podridas, tocaba las casas: señora buenas tardes, le arreglo la puerta, decían: no tengo plata y yo respondía: yo le fio. Y así, yo sin un peso para trabajar y así empecé a ganarme la vida y la comida para la familia y todo.

**JM:** listo don Ricardo, ósea ya llevan más o menos 30 años en la empresa.

**RH:** casi 30 años.

**JM:** bueno, don Ricardo, ustedes a que se dedican principalmente, ustedes que hacen en la empresa?

**RH:** nosotros somos trabajadores muy completos, muy completo en el sentido que de cualquier empleado de los de aquí que llamo yo oficiales, si usted requiere de un montaje de una estructura se le tiene. Ese mismo empleado si usted necesita que le hagamos un cerramiento se lo hacemos, ese mismo empleado está capacitado para hacer unos pasamanos muy elegantes o pasamanos sencillos, o pasamanos ornamentados, le hablo de unos 20 o 15 oficiales que tengo yo aquí y unos 10 ayudantes. Los ayudantes pues su nombre lo dice, pero los oficinales son personal capacitado para todas esas obras.

**JM:** ósea que tiene de personal más o menos 25 empleados?

**RH:** si 25 empleados.

**JM:** usted es el encargado de todo, o como hace la parte administrativa?

**RH:** la parte administrativa lleva o maneja la hija mía.

**JM:** ella tiene formación en que o es profesional?

**RH:** ella es profesional, ella tiene dos carreras, ella es muy preparada, en ingeniera de sistemas informáticos y telecomunicaciones; y tiene ingeniera en administración de empresas. Ella es la que se encarga aquí de todo, yo creo que usted se ha dado cuenta del trabajo.

**JM:** ella es la que se encarga de la facturación, la nomina.

**RH:** pero yo soy el que contrato, el que estoy aquí al frente del personal dirigiéndolo, soy el que



entrego las obras y soy el que viene aquí y le digo: sáqueme estas cuentas para tales, o si hay que hacer una cuenta completa. Entonces es así, sin ella es imposible que esta empresa funcione, ella es la que me incentiva la oficina, porque yo que voy a saber manejar una oficina de estas.

**JM:** lo que pasa es que ya se le a crecido mucho el negocio.

**RH:** es que yo la fábrica de fuerte la tengo en la galería.

**JM:** entonces ya tiene dos sucursales: la fabrica aquí y la fabrica en la galería.

**JM:** ustedes como planean el trabajo, como lo planifican. Digamos cuando usted va a una obra y dice vea le tengo que hacer tantos pasamanos, entonces hay que hacer tal estructura. Usted como planifica el trabajo, usted aquí viene y le dice a los muchachos, vea hay que hacer esto esto y lo otro, como vamos a hacer?

**RH:** Yo me reúno con los obreros que voy a utilizar en el tipo trabajo, si vamos a hacer un cerramiento que a veces es muy grande y en esa misma obra hay que hacer otra actividad yo los reúno, delego funciones: usted fulano me va a hacer el cerramiento ya va a trabajar con dos ayudantes, usted me va ir haciendo el montaje de la perfilaría aquí, usted me va air haciendo las canales aquí de una vez y me fa a ir flanchando, ustedes me van pintando, por decir es muy similar a ustedes cuando hacen el comité de obra. Yo hago algo similar en reuniones pero para informar, yo los llamo unas reunioncitas de 10 minutos.

**JM:** y usted le hace seguimiento a la obra o usted visita todas las obras?

**RH:** yo regularmente en las obras, por eso yo trabajo solamente con personal capacitado para no estar encima de ellos todo el día, porque no puedo, pero si les estoy dando vuelta a cada oficial unas dos o tres veces al día, cosa que si yo tengo 5 obras me estoy todo el día volteando por eso están difícil encontrarme aquí, mucha gente no me encuentra, porque yo tengo todas las obras trabajando. Entonces regularmente cada oficial desempeña su labor a la perfección.

**JM:** ustedes tienen de pronto alguna cosa escrita: tiene objetivos de la empresa, tienen algún tipo de formato que llenar o algo escrito; o no se maneja nada escrito aquí, nada escrito en el sentido de la producción, del taller, de que ellos tengan que llenar un formato, o que ustedes tengas unos objetivos como empresa?

**RH:** no, no tengo nada de eso.

**JM:** ustedes como hacen para llegar al cliente?

**RH:** el cliente llega a nosotros. Yo no tengo vendedores ni puedo ponerme a poner vendedores aquí, me encarto con el trabajo, yo mantengo copado, inclusive me toca decirle a mucha gente que no porque no tengo tiempo.

**JM:** y usted porque cree que ha sido tan exitoso en todo este tiempo, porque cree que la gente lo busca, cuáles han sido sus puntos fuertes?

**RH:** el punto fuerte mío en ese sentido a sido: que yo conozco el oficio en un 100% a la perfección, yo desde los 12 años estoy trabajando la carpintería metálica. En este momento yo materialmente no trabajo pero me conozco la técnica completa y dirijo 10 o 15 trabajadores para que las cosas queden bien hechas. Primero que todo es la calidad del trabajo, segundo la seriedad del trabajo, tercero que es muy importante es el respeto al a clientela, el servicio y el cumplimiento es esencial. Por decir hay veces que aquí me veo con poco trabajo.

**JM:** y usted tiene mucha competencia aquí en Manizales?

**RH:** si, hay mucha competencia durísimo.

**JM:** y usted como se ve de precio frente a la competencia, está por encima por debajo igual?

**RH:** todos manejamos precios muy similares, nosotros por ejemplo hemos encontrado diferencias en cotizaciones de 10 millones como una diferencia de 100 mil o 10 mil pesos, que es un precio ahí a un pelito. Ósea que, aquí hay tres talleres con buenos precios, creo que soy el mas fuerte.

**JM:** Cuales son los Talleres?

**RH:** Industria Chavariaga, que es ha sido uno de los pioneros en Manizales, pero ya se acabo debido a poco serios con el trabajo. Y esta industrias imperio, están desde las 7 de la mañana volteando en las obras.

**JM:** que tecnología utiliza en el taller, cuales son las maquinas que usted maneja?

**RH:** yo le hablaba usted que aquí tenemos mucha diversidad de producción que hay operarios capacitados, entre los negocios hablando hace 15 años me buscaron de colombit para que les

diseñara unas estructuras para casetas sanitarias, entonces yo estaba disponible, y les diseñe una caseta que fue un éxito; luego de esa caseta, me toco diseñarles otra a los 10 años, estuvieron 10 años con una misma caseta. Entonces por asuntos de mercadeo hubo que diseñar otra, me dio mucho trabajo la diseñada pero fue un éxito, y fue tan grande el éxito que patente la caseta; y empecé a hacer todo lo posible para conseguir maquinaria, yo tengo una llamada la perfiladora y yo le meto la lamina pulpa y sale la otra doblada. Somos los únicos que la tenemos en Manizales, yo la diseñe. Y hoy en día esa máquina me hace el trabajo de unos 15 trabajadores. La capacidad productiva mía, es impresionante debido a la maquina.

**JM:** don Ricardo ¿ustedes tienen convenios con algún gremio o alguna institución?

**RH:** no señor para nada, nosotros trabajamos solos.

**JM:** usted mide la satisfacción del cliente, cuando usted termina un trabajo como se da cuenta que el cliente queda satisfecho o no?

**RH:** hacemos en la empresa como la nuestra; si la gente no quedara satisfecha con el trabajo no volvería a llamar.

**JM:** usted el precio del producto lo saca a base del producto o usted lo saca digamos porque es un producto nuevo entonces cobremos un poquito más, o porque como es digamos en el caso de las casetas que usted diseño, ese producto usted lo cobra más que por el producto o materia que necesitaba sino porque era único era suyo.

**RH:** si claro, lógico. Además yo me gaste 10 millones en la patentada de la caseta y hace 4 años me gaste 40 millones de pesos en la maquina que le estoy diciendo, esa máquina: una dobladora eléctrica de pisa vidrio, y uso troqueles, ahí me gaste 60 millones. Me gaste mucha plata, entonces que pasa Colombit un taller normal con 7 trabajadores se puede estar una semana para sacar 20 casetas, mientras que yo con mis conocimientos y tecnología estoy en capacidad de entregar 500 casetas semanales. Y aparte de eso yo no trabajo con gente, cuando me toca meter 10 o 15 trabajadores triplico el jornal y triplico la producción lógicamente.

**JM:** usted hasta cuando estudio hasta que año estudio?

**RH:** ahí si me da pena, ahí si me corcho usted. Porque yo soy de origen campesino entonces en ese entonces, el hecho de que fuéramos niños de 6 o 7 años. Somos 4 hambres y 3 mujeres, y entre mis

hermanos, yo tenía un hermano mayor y el yo rapidísimos para coger café, entonces debido a esto, nos sacaron de la escuela y nos pusieron a coger café, entonces yo alcance a estudiar hasta segundo de primaria no más.

**JM:** las decisiones aquí las toma usted o las toma en conjunto con su hija?

**RH:** es una decisión de trabajo tengo que tomarla yo directamente, si ahí si no hay de otra. Ella del trabajo no conoce nada, ella si para asesoría jurídica es la verraca.

**JM:** a la mano de obra usted le da capacitación, cursos o algo?

**RH:** no.

**JM:** usted empezó con plata del bolsillo suyo, y empezó a conseguir desde ahí el capital

**RH:** si claro lógico.

**JM:** y hoy en día la empresa es auto-sostenible, pues usted no tiene que sacar plata del bolsillo suyo para financiar la empresa, sino que la misma empresa paga para sostenerse, para pagar los trabajadores, para pagar todo mejor dicho?

**RH:** si claro, yo a colombit le hago contratos de 100 o 150 millones, ósea que a mi si no tengo plata me llevo el hp... yo tengo que sostener empleados, comprar materiales el comercio me da 30 días a mí para pagar materiales, en el momento en que colombit me hace el pedido inmediatamente yo estoy pidiendo materiales, entonces mientras yo voy produciendo y todo que le entrego a colombit han pasado 15 a 20 días, ósea que a los ocho días ya me toca empezar a pagar materiales y colombit se demora muchas veces entre 40 o 60 días para pagar, ósea que si uno no tiene capital está en la olla. Yo me sostengo.

**JM:** ¿las utilidades tuyas mensualmente, en promedio están entre que rango?

**RH:** pueden estar entre 11 y 20 millones.

➤ Transcripción Entrevista Jhon Fernández

**Tabla 15 Transcripción Entrevista**

22/02/2014	O5	MZ	JF.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 5 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**JF:** Jhon Fernández

**JM:** ¿Cuál es el nombre de la empresa?

**JF:** Metálicas JF

**JM:** ¿Dónde está ubicada su empresa?

**JF:** Esto es la 19, todo este sector por aquí es de estos talleres.

**JM:** Contacto de la empresa.

**JF:** Jhon Fernández

**JM:** ¿Cuántos empleados tiene actualmente acá?

**JF:** Aquí somos doce personas trabajando.

**JM:** Cuénteme desde hace cuanto están funcionando.

**JF:** ¿acá?, desde hace seis años.

**JM:** ¿Cómo empezó el negocio?

**JF:** Igual que como está ahora, por iniciativa mía abrí un taller porque yo trabajaba con mi papá, entonces me quise independizar, salirme de trabajar con él.

**JM:** entonces ¿usted ya tenía más experiencia?

**JF:** si yo ya sabía más o menos como se manejaba esto.

**JM:** Ustedes ¿a qué se dedican específicamente?

**JF:** a hacer puertas, herrajes todo eso.

**JM:** Usted es ¿el administrador o el dueño?

**JF:** propietario

**JM:** ¿conoce el concepto de planeación estratégica?

**JF:** maso

**JM:** Como se aplica la planeación acá, como hacen ustedes para planificar las actividades mejor dicho

**JF:** Es que la mayoría de trabajo que entra acá es de la calle, entonces uno a medida que va llegando lo va haciendo, ¿si ve?

**JM:** Cuáles son las dificultades para que ustedes no puedan aplicar la planeación.

**JF:** Es que el trabajo que entra es diario, entonces uno está trabajando en una cosa y llega un cliente que no que esto es para ya, entonces a uno le toca que irse acomodando ¿si ve?

**JM:** Ustedes ¿tienen planteados objetivos, misión, visión?

**JF:** no, nada de eso.

**JM:** Ya, digamos como ve su negocio frente a la competencia en calidad y en precio

**JF:** esta parejo.

**JM:** Ustedes ¿dónde venden principalmente aquí en la ciudad, en otras partes?

**JF:** no aquí en Manizales, los clientes de nosotros son de acá mismo.

**JM:** ¿Tienen algún producto en especial, en que ustedes se diferencien del resto?

**JF:** Pues nosotros hacemos aquí todo lo de las puertas, y todo lo que el cliente trae nosotros se lo hacemos.

**JM:** ¿Ustedes miden el nivel de satisfacción del cliente?

**JF:** pues cuando el cliente viene a recoger el trabajo el mira a ver si eso era lo que quería y si quedo contento, si no nosotros se lo arreglamos hasta que el quede contento.

**JM:** ¿Cuál es su nivel de formación?

**JF:** Yo tengo el bachillerato.

**JM:** Todas las decisiones administrativas las toma usted.

**JF:** Si claro yo soy el que manejo el negocio y sé del cuento.

**JM:** Usted ¿cómo mide el desempeño económico o hace control en la parte económica?

**JF:** pues el cliente viene y pide que le hagamos esto y lo otro, entonces uno ya más o menos sabe cuánto material se va a llevar y eso ¿si ve?, entonces uno le da el precio y sabe cuánto más o menos se va a ganar.

**JM:** ¿tiene algún plan escrito o formalizado?

**JF:** no, no nada de eso.

**JM:** ¿aplican ustedes alguna tecnología acá diferente a la competencia?

**JF:** No, lo normal que tiene cada taller que su pulidora, los taladros, la tronzadora, pero distinto no nada.

**JM:** Han hecho ustedes alguna mejora en los productos o se han inventado alguna máquina para hacer algo.

**JF:** pues que le dijera, es que el trabajo lo trae el cliente y uno ya se lo diseña y le dice cómo va a quedar entonces es más bien al gusto del cliente, y de maquinas y eso no.

**JM:** ¿La empresa cuenta con tecnología actualizada?

**JF:** Lo que ve, usamos la herramientica normalita nada raro.

**JM:** ¿Ustedes tienen convenios con alguna entidad o alguna agremiación?

**JF:** No

**JM:** Se tienen procedimientos para las distintas operaciones.

**JF:** no uno va cogiendo la experiencia y ya sabe cómo se trabaja.

**JM:** ¿se cuenta con algún tipo de certificación?

**JF:** no nada

**JM:** ¿Ustedes capacitan periódicamente al personal?

**JF:** no la gente que trabaja aquí ya sabe cómo se trabaja, y ya ha trabajado en otros talleres entonces no ha habido necesidad.

**JM:** Los trabajadores tienen alguna certificación del SENA o de otra entidad.

**JF:** no, la mayoría de gente que trabaja aquí apenas hizo primaria y no más.

**JM:** ¿Cómo se financia la empresa usted, le ha metido plata, o ella misma da para sostenerse o le ha tocado que prestar para sostenerla?

**JF:** yo empecé con unos ahorritos que tenía y desde ahí ya el taller a dado para mantenernos estos años.

**JM:** Las utilidades que ha dado el negocio en promedio mensual son de

**JF:** entre 1 y 10 millones.

**JM:** Considera usted que es importante que se planeen las actividades.

**JF:** si claro eso es muy importante para uno poderle cumplir al cliente.

**JM:** ¿Cuáles cree usted que son las razones para no manejar estratégicamente el negocio?

**JF:** ganas, porque uno tiene que tener ganas para todo y además que uno no saber muy bien de esas cosas entonces a veces también falta que uno se entere mas de eso.

**JM:** ¿Cómo llegan los clientes a ustedes?, ¿cómo hacen para contactarse?

**JF:** Por antigüedad será, por la zona, porque todo esto es una zona de talleres.



**JM:** ¿Cuál cree que son sus ventajas competitivas, para llevar seis años en el mercado?

**JF:** Se puede decir que la atención y el cumplimiento, que más se puede decir? Igual todo el mundo por aquí trabajamos lo mismo y hay gente que lleva más tiempo que yo entonces...

**JM:** Es abierto a los cambios.

**JF:** si claro hay que cambiar.

➤ Transcripción Entrevista Jorge Salazar

**Tabla 16 Transcripción Entrevista**

14/02/2014	O6	MZ	JS.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 6 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**JS:** Jorge Salazar

**JM:** ¿Cómo se llama la empresa?

**JS:** Taller metálicas y aluminios

**JM:** ¿Cuántos trabajadores laboran actualmente en la empresa?

**JS:** en este momento tenemos, once personas aquí, nueve que me ayudan en el taller, una secretaria y yo que soy el dueño, pero que también colaboro haciendo mucha cosita.

**JM:** ¿Hace cuantos años inicio operación?

**JS:** Este negocio tiene lleva ya hartoo tiempo, como siete años.

**JM:** ¿Quién es el encargado del negocio?

**JS:** Yo que soy el dueño, y estoy pendiente de todo en el taller y con las cotizaciones, y la secretaria que me ayuda mucho sobre todo con la facturación y la atención de los clientes.

**JM:** ¿Cómo se planifican las actividades aquí en la empresa?

**JS:** Pues primero se hace la cotización por escrito como la necesita el cliente, después se va y se toman las medidas y se habla bien con el cliente a ver cómo es que va a quedar el trabajo y luego ya se viene al taller y se empieza a trabajar.

**JM:** ¿Conoce el concepto de planeación estratégica como herramienta administrativa?

**JS:** No, la verdad es que no lo he escuchado mencionar.

**JM:** ¿En la actualidad aplica alguna metodología de planeación en la empresa?

**JS:** No, porque uno ya sabe más o menos como es el trabajo y como se tiene que hacer entonces no ha habido necesidad.

**JM:** ¿Se tienen objetivos, misión, o visión?

**JS:** No.

**JM:** ¿Cómo ve usted el precio y la calidad con respecto a la competencia?

**JS:** Muy parecido, por aquí todos estos talleres trabajamos casi que lo mismo y en calidad muy bien nosotros ya hemos hecho contratos grandes y nos ha ido muy bien hasta el momento.

**JM:** ¿y de pronto tiene algún producto o proceso que permita que se diferencien de la competencia?

**JS:** No, todos los que estamos por este sector trabajamos casi que lo mismo, que unos trabajan mejor que otros sí, pero que se hagan así como cosas distintas no.

**JM:** ¿Donde vende usted el producto, aquí en la ciudad o en otras ciudades?

**JS:** No, aquí en Manizales.

**JM:** ¿Ustedes manejan algún indicador de satisfacción del cliente o como saben si el cliente quedo contento con el trabajo?

**JS:** No, en el momento en el que el cliente viene a reclamar el trabajo pues él lo mira y todo, entonces nos dice si quedo bien o no.

**JM:** ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en esto?

**JS:** Desde hace como diez años que empecé trabajando de auxiliar en un taller, entonces ese taller se quebró y a mí me sacaron, entonces desde ahí me independice.

**JM:** Como se toman las decisiones acá, en conjunto o las toma usted solo o como hacen.

**JS:** la mayoría de las decisiones las tomo yo, o si de pronto es del taller o algo así en un diseño los muchachos me colaboran mucho.

**JM:** ¿Cuál es su nivel de estudios?

**JS:** Yo soy bachiller.

**JM:** Ha tenido de pronto algún curso complementario o del sena.

**JS:** no señor

**JM:** Ustedes tienen de pronto un contador o alguien que los asesore en ese sentido.

**JS:** Si claro, aquí tenemos a un contador que nos lleva todo lo de la facturación y lo de impuestos, claro que el no es de la empresa propiamente sino que nosotros lo contratamos y la secretaria es la encargada de pasarle a él todo bien organizado.

**JM:** ¿Se tiene algún plan escrito?

**JS:** Pues la verdad no, aquí no manejamos esa cuestión así.

**JM:** ¿Ustedes han desarrollado alguna innovación en productos o procesos?

**JS:** No pues así como algo novedoso no nada.

**JM:** ¿Ustedes manejan tecnología reciente o no?

**JS:** no pues aquí la maquinaria que se tiene es muy poquita, como este es un taller pequeño pues no se ha necesitado, así como mucha tecnología.

**JM:** ¿Ustedes tienen convenios con alguna entidad?

**JS:** no hasta el momento no se tiene ningún convenio, la ayuda que le brindan a uno los compañeros de los talleres de por aquí que son del mismo ramo.

**JM:** Se tiene algún procedimiento para las operaciones de producción

**JS:** No, no señor aquí ya todos tenemos experiencia.

**JM:** ¿La producción se basa en presupuestos?

**JS:** no, según el trabajo que resulte.

**JM:** tienen algún tipo de certificación nacional o internacional

**JS:** no señor

**JM:** ¿Se realizan programas de capacitación al personal?

**JS:** cuando entran aquí ya deben traer cierta experiencia, y uno aquí les va enseñando como es que se trabaja y como es que hay que entregarle el trabajo a los clientes.

**JM:** ¿La mano de obra tiene alguna certificación de una institución de educación formal para la labor que desempeñan?

**JS:** pues los muchachos que hay son bachilleres los dos.

**JM:** ¿Los principales recursos para la financiación de la empresa de donde se obtienen?

**JS:** hasta ahora nos ha ido bien gracias a Dios y el negocio da para mantenerse y comprar los materiales y sostener la nomina.

**JM:** Las utilidades mensuales de la empresa entre que rango están?

**JS:** Entre 1 y 10 millones de pesos

**JM:** Considera importante que se planeen las actividades y se tracen objetivos y estrategias para mejorar el negocio.

**JS:** si claro que sí, eso es muy importante porque uno se va programando con la gente y además es muy importante lo de los objetivos saber para donde es que vamos.

**JM:** Cuáles son las razones para que no se maneje estratégicamente su negocio.

**JS:** a veces la falta de tiempo, que todos los trabajos tienen que ser para ya que son urgentes y además que yo poco conozco de la cuestión.

➤ Transcripción Entrevista Eduardo Ortiz

**Tabla 17: Transcripción Entrevista**

22/02/2014	07	MZ	EO.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Trascripción
Entrevista 7 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**EO:** Eduardo Ortiz

**JM:** ¿Cómo se llama el negocio?

**EO:** Aluminios del centro

**JM:** Cuantas personas trabajan en la empresa.

**EO:** Aquí estamos trabajando actualmente once personas.

**JM:** ¿Hace cuantos años iniciaron operaciones?

**EO:** Aproximadamente nueve años

**JM:** ¿Usted es el dueño del negocio?

**EO:** si

**JM:** ¿Usted hace toda la parte administrativa o tiene una persona que le colabore?

**EO:** sí, yo hago toda esa labor

**JM:** ¿Cómo se compone la empresa es decir está dividida por áreas?

**EO:** Si lo que es la administración y ya lo que es la parte de de ensamble de corte, de instalaciones.

**JM:** ¿Ustedes a que se dedican?

**EO:** a la perfileria en aluminio, que es ensamble de puertas, ventanas todo eso, todo lo que se genera

del aluminio.

**JM:** ¿Usted conoce el concepto de planeación estratégica?

**EO:** no

**JM:** ¿Cómo planifican ustedes las actividades?

**EO:** desde el día anterior se planifica lo que se va hacer, al otro día ya se sabe que hay que ir a instalar a tal parte, que hay que ir a tomar una medida, que hay que alistar estos materiales una persona va para un lado la otra va para el otro y nos repartimos el trabajo es eso.

**JM:** ¿Digamos que la calidad y el precio comparado con los competidores como lo ve usted?

**EO:** nivelados

**JM:** ¿Ustedes tienen objetivos, misión o visión?

**EO:** no.

**JM:** ¿Ustedes han introducido de pronto innovaciones en el producto o en los procesos?

**EO:** No, como esta es una empresa pequeña y la mayoría de trabajo lo trae el cliente ya muy especificado, eso no aplica mucho aquí.

**JM:** tienen un producto que digan, es que este me diferencia del resto de la competencia?

**EO:** no, aquí todo lo que trae el cliente se le hace y se le instala, pero un producto en especial no.

**JM:** ¿Dónde venden ustedes principalmente aquí en Manizales o también por fuera?

**EO:** pues el servicio, se le presta donde se necesite, nosotros ya hemos hecho trabajos por fuera pero muy poquitos la mayoría es aquí en la ciudad.

**JM:** ¿Cómo llega el cliente donde ustedes?

**EO:** Pues muchas veces llegan porque la gente, viene por este mismo lado cotizando, otras veces por el directorio telefónico, otras veces porque clientes a los que se les han hecho trabajos nos recomiendan, entonces de ese modo es que llegan los clientes aquí.

**JM:** ¿cómo verifican ustedes la calidad del producto que están entregando?

**EO:** por la calidad del material que nosotros utilizamos que son muy buenos, y porque se supervisa el trabajo que se hace, cuando se tiene que instalar a alguna parte yo estoy pendiente dando vuelta y mirando cómo es que se está haciendo.

**JM:** ¿usted ya tenía experiencia antes de montar la empresa?

**EO:** no, yo empecé acá fue prácticamente de ceros

**JM:** ¿Qué nivel de estudios tiene actualmente?

**EO:** Yo tengo el bachiller

**JM:** ¿Aquí todas las decisiones se centralizan en usted?

**EO:** sí, claro

**JM:** ¿Tiene algún plan escrito de las actividades a llevar a cabo?

**EO:** no aquí todo lo hacemos verbalmente

**JM:** ¿La empresa cuenta con infraestructura tecnológica actualizada?

**EO:** no, nosotros utilizamos lo normal en un negocio de estos, porque en estos talleres se utiliza la misma herramienta, los mismos tipos de aparatos.

**JM:** ¿Ustedes tienen de pronto convenios con alguna entidad?

**EO:** Nosotros tenemos aliados comerciales como los proveedores de materia prima y todo eso.

**JM:** ¿Entre que rango están las utilidades mensuales que deja el negocio?

**EO:** Entre 1 y 10 millones de pesos.





➤ Transcripción Entrevista Valentina Castaño.

**Tabla 18: Transcripción Entrevista**

18/03/2014	O8	MZ	VC.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Trascripción
Entrevista 8 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**VC:** Valentina Castaño

**JM:** ¿Cuántos trabajadores tienen actualmente?

**VC:** Mira actualmente tenemos algo más de cincuenta personas entre administrativos y de planta.

**JM:** ¿hace cuantos años iniciaron operaciones?

**VC:** Metálicas hace por ahí quince años y maderas hace ocho.

**JM:** ¿Quién es el encargado de la empresa?

**VC:** yo soy la directora administrativa y soy la encargada directa de todo el funcionamiento de la empresa.

**JM:** ¿pero no tienes una relación familiar con los dueños de la empresa?

**VC:** no, soy completamente independiente

**JM:** ¿Manejan alguna metodología de planeación?

**VC:** bueno, tenemos un plan estratégico que se tiene para las dos digamos líneas de negocio que maneja induma que son la línea herrajes y la otra parte que es puertas, para este plan estratégico se miraron cuales eran los puntos críticos de induma, digamos se trabajo con DOFA y sobre eso se hizo pues la planificación, eso es como la macro, la planificación macro.

**JM:** ¿Desde hace cuanto hicieron el DOFA?

**VC:** Desde el 2008 hicimos el DOFA, y se ha ido actualizando en este momento la planificación con la que estamos trabajando le apunta es al 2018.

**JM:** ¿Dentro de ese plan estratégico ustedes tiene los objetivos, la misión, la visión?

**VC:** si, ya tenemos toda la plataforma estratégica que está definida, tenemos misión, visión, y política de calidad.

**JM:** ¿el precio de venta y la calidad con respecto a la competencia como la perciben?

**VC:** mira nosotros en herrajes por ser líderes del mercado tenemos un precio digamos en el top del mercado, en puertas digamos como no somos tan fuertes pero competimos, pero hay otro tema complicado y es el tema de los fletes porque digamos que a nivel de precio estamos iguales con Bogotá, que es donde tenemos la principal competencia. Pero donde tenemos más inconvenientes es en Bogotá y la costa por allá se nos incrementa el flete, pero digamos que competimos a pesar de que ese es un tema para nosotros complicado.

**JM:** ¿Entonces se podría decir que ustedes han seleccionado la línea de los herrajes como aquella donde procuran ventajas competitivas?

**VC:** si mira, como yo te decía son dos unidades de negocio entonces herrajes es la tradicional la que lleva más de quince años en el mercado y en la que somos líderes en Colombia, pero en la parte de puertas es una línea que está en crecimiento, la idea es llegar a duplicar la producción actual de puertas para el 2018.

**JM:** ¿Ustedes donde comercializan actualmente?

**VC:** en el mercado nacional y también exportamos a 16 países ecuador, Venezuela, Chile, Perú, Guatemala, Honduras, Salvador, Costa Rica.

**JM:** ¿Cómo miden ustedes la satisfacción del cliente?

**VC:** Hay un indicador que se llama NSU nivel de satisfacción del usuario.

**JM:** ¿está enmarcado dentro de alguna certificación?

**VC:** Esta en nuestro plan estratégico, en ella se mide una parte si te envío completo, si me pides cien y yo te envío cien, o si me pides cien y yo te mando cincuenta y después cincuenta, ahí estoy

fallando porque estoy entregando parciales, entonces uno que tan completo va el pedido, dos el tema como administrativo de la venta, que yo te mande la factura y no haya problemas que la factura quedo mal hecha que no tenía el descuento, todo eso, tres cumplimiento del tiempo. Nosotros tenemos una promesa de entrega que depende para donde sea el pedido, entonces de acuerdo a esos días que se tienen que por decir algo para herrajes son seis días entonces que pedidos se entregaron por fuera de esos seis días, entonces ese nivel de servicio se califica. Entonces por decir algo lo que yo te decía, pedidos completos, digamos que saque cinco, el cumplimiento de entrega cinco, pero resulta que en el tema administrativo tuvimos un error en la factura entonces en ese cero, entonces eso se promedia y se saca la calificación total.

**JM:** ¿y cómo les ha ido, en que porcentaje lo tienen actualmente?

**VC:** en 82, ósea que vamos sobre la meta, porque la meta es de 80%.

**JM:** ¿Ustedes tienen algún tipo de certificación?

**VC:** si, nosotros somos certificados en iso 9000 versión 2008, entonces tenemos esa a nivel de sistema de gestión, y ya de producto, nosotros como suministramos cajas eléctricas, cajas de empalme como cajas contador, eso exige certificación de producto y estamos ya certificados.

**JM:** ¿Cuál es su nivel de estudios?

**VC:** Soy ingeniera industrial

**JM:** ¿Las decisiones se toman de manera individual o en consenso?

**VC:** No aquí se toman las decisiones con la gerente, ósea aquí existen gerencias y subgerencias cierto, y depende del nivel de decisión se toman en consenso, si son de nivel táctico pues cosas como del día a día, pues obviamente se toman con las áreas y hay otras de nivel estratégico que se toman ya desde la gerencia.

**JM:** ¿Tienen algún plan escrito de las actividades a llevar a cabo?

**VC:** si tenemos un programa, que inclusive está en la web que se llama gestor, y ahí están los instructivos de trabajo a nivel operativo y administrativo.

**JM:** ¿Han desarrollado algún tipo de innovación en procesos o en productos?

**VC:** Si muchísimos, es más tenemos un comité de productos donde allí se llevan las modificaciones o cosas nuevas, o necesidades pues del cliente que llegan, de hecho este año la meta es certificarnos, nosotros en el sistema de gestión de calidad tenemos el punto siete excluido pero la meta, por la cual estamos trabajando desde el año pasado porque lo hacemos es desarrollo del producto, entonces vamos a incluir el punto siete tres que es investigación y desarrollo del producto.

**JM:** ¿La empresa cuenta con infraestructura tecnológica actualiza?

**VC:** yo pienso que a nivel nacional, nosotros estamos por encima de la competencia porque nosotros somos muy fuertes en la parte de troqueles, nosotros tenemos unos troqueles que hemos implementado que nos permiten ser mucho más productivos. A nivel internacional china tiene unos precios bastante competitivos pero la verdad, no creo que sea porque son más productivos o por la tecnología que manejan, yo creo que es más bien porque tienen ventajas a nivel de impuestos o mano de obra que les permiten ser más competitivos a nivel de precios.

**JM:** ¿ósea que a calidad que ustedes ofrecen está asociada directamente con la tecnología que manejan?

**VC:** sí, claro

**JM:** ¿La empresa tiene convenios con alguna entidad?

**VG:** si de hecho tenemos con camacol, con la cámara de comercio andina, con proexport.

**JM:** ¿La producción se basa en presupuestos?

**VC:** El presupuesto se hace anualmente pero, le hacemos seguimiento periódico que es ajustar el presupuesto a la realidad del mercado y se hace mensualmente.

**JM:** ¿El personal que tienen de planta está capacitado por alguna institución formal?

**VC:** no mira que ese es un proyecto que nosotros venimos hablando con el SENA, de hacer operadores certificados, pero en este momento no tenemos a ninguno certificado, pero todos son bachilleres.

**JM:** ¿se realizan programas de capacitación o reentrenamiento a los operarios?

**VC:** si

**JM:** ¿Con que frecuencia?

**VC:** siempre que una persona va a ingresar al puesto de trabajo o cuando se traslada de un cargo a otro.

**JM:** ¿La estimación de las utilidades mensuales en promedio está entre que rango?

**VC:** más de 30 millones de pesos.

**JM:** ¿tienen algún proceso o algún producto que los diferencie de la competencia?

**VC:** Pues digamos que en la línea de herrajes nosotros somos líderes y estamos a la vanguardia del mercado internacional.

➤ Transcripción Entrevista Fernando Restrepo

**Tabla 19: Transcripción Entrevista**

28/03/2014	O9	MZ	FR.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 9 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**FR:** Fernando Restrepo

**JM:** Bueno don Fernando lo que vamos a hacer, es muy sencillo hablar un rato de su empresa y de la gestión que usted realiza al interior de ella, cuénteme como se llama su empresa

**FR:** Revilla Ltda.

**JM:** Don Fernando hace cuantos años están operando

**FR:** llevamos ya veinte años trabajando todo el tema del aluminio.

**JM:** cuantos empleados tiene actualmente en su empresa

**FR:** en este momento tengo 10 empleados que se encargan del taller y de la instalación, porque aquí hacemos parte en el taller y la otra se tiene que hacer en el sitio donde se va a instalar la puerta o la ventana o el pasamanos dependiendo de lo que se halla contratado, tengo una secretaria que se encarga de la atención de los clientes cuando van al taller y de hacer la nomina de los muchachos y yo que estoy pendiente de todo, de pasar cotizaciones y de ir a mirar con el cliente el trabajo que necesita y de medir.

**JM:** Quien es el encargado del negocio, tiene algún administrador?

**FR:** yo estoy al enfrente del taller desde que comenzó, no me ha gustado traer a personas de afuera que lo manejen, ellos no tienen la misma entrega que uno, la atención que uno le da al cliente cuando llega para que uno le preste el servicio, como la plática no es de ellos no les duele entonces a mi no me ha gustado que me manejen lo mío.

**JM:** Don Fernando ha escuchado hablar de la planeación estratégica

**FR:** Por ahí lo he escuchado mencionar pero muy por encimita.

**JM:** Entonces no sabe muy bien de que se trata

**FR:** no no señor la verdad que no.

**JM:** Ustedes aquí en el taller aplican algún tipo de metodología para realizar la planeación

**FR:** un método como tal no, pero aquí nosotros si nos organizamos y usted que haga esto y usted esto otro, entonces uno se va como repartiendo el trabajo y haciendo las tareas que le corresponden, por que aquí es mucho el trabajo que entra y es mucho lo que resulta para hacer todos los días.

**JM:** Don Fernando usted como planifica las tareas diarias de la gente por decir algo

**FR:** Dependiendo del trabajo que haya uno ya distribuye la gente, si hay que hacer trabajo de soldadura o hay que ir a instalar a alguna parte uno ya se reparte y como los muchachos de aquí ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces ya uno conoce como trabajan y que tanto les rinde el trabajo entonces dependiendo de eso uno ya sabe para donde los mueve.

**JM:** ¿Ustedes tienen aquí objetivos escritos, documentados?

**FR:** Así escritos no

**JM:** ¿y la misión y la visión tampoco la tienen escrita?

**FR:** no señor tampoco

**JM:** ¿qué piensa usted del precio de venta que está por encima o por debajo de sus competidores?

**FR:** En el precio estamos muy parejos todos, lo que pasa es como hay tanto taller entonces los precios son muy parecidos, aquí porque la gente ya nos conoce y nos busca, y lo recomienda mucho a uno yo tengo clientes de ahora años y todavía vienen y me buscan, pero porque saben que uno trabaja bien, que uno no escatima en materiales para que las cosas queden bien hechas y el cliente satisfecho como tiene que ser.

**JM:** ¿Don Fernando sus clientes son de aquí de Manizales o donde más comercializa usted?

**FR:** No, la mayoría de la clientela la tengo aquí, claro que si lo llaman a uno a hacer un trabajo en otra parte uno va y presta el servicio, pero la mayoría de la clientela la tengo es aquí, gente que ya lleva muchos años conociéndolo a uno.

**JM:** ¿ustedes tienen algún producto estrella por llamarlo de alguna manera?

**FR:** pues aquí como el cliente viene y es el que decide como es que quiere el trabajo, que lleva y todo eso, entonces nosotros no tenemos puertas o ventanas así como para la exhibición, si no que todo el trabajo es contratado me entiende, entonces todos los trabajos para nosotros son importantes y les colocamos todo el empeño.

**JM:** ¿Don Fernando han medido alguna vez el nivel de satisfacción de los clientes?

**FR:** no, señor hasta ahora no se ha hecho nada de eso.

**JM:** hace cuantos años trabaja usted en este campo

**FR:** yo empecé con el taller imagínese desde hace veinte años vengo yo en este cuento, yo era el que hacia todo aquí cuando empecé, y ahí fui cogiendo experiencia y poco a poco agarrando clientes.

**JM:** ¿Hasta qué año estudio usted don Fernando?

**FR:** yo termine el bachillerato



**JM:** ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en la empresa?

**FR:** como yo soy el que administro y hago toda esa labor yo tomo la mayoría de decisiones pero si se trata de un tema ya técnico o de un trabajo en especifico aquí hay mucha gente capacitada entonces les pido la opinión a ver qué piensan o como se puede hacer mejor un trabajo.

**JM:** ¿Como realizan ustedes el control económico, tienen un contador o manejan presupuestos?

**FR:** nosotros tenemos aquí contador que no trabaja propiamente en la empresa si no que lo contratamos para que haga toda la labor contable.

**JM:** ¿Don Fernando ustedes tienen algún plan escrito o un procedimiento de las actividades que hacen aquí en el taller?

**FR:** un plan como tal no, como le digo los muchachos ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces uno como que aprende a conocerse y ya sabe en qué le rinde mas a este o a este entonces uno ya se organiza.

**JM:** ¿cuál es el nivel de estudios de las personas que trabajan en la empresa?

**FR:** algunos tienen la primario y otros el bachillerato.

**JM:** ¿Ustedes han desarrollado de pronto alguna innovación o un mejoramiento en algún producto o en alguna maquinaria?

**FR:** hasta el momento no, y es difícil porque como la idea ya la trae el cliente y nosotros solamente la ayudamos a pulir, entonces ya queda a gusto del cliente como quiera el trabajo.

**JM:** y en la parte de tecnología ¿ustedes manejan alguna maquinaria especial o que sea digamos diferente a la competencia?

**FR:** no en este gremio se maneja casi que la misma herramienta, nosotros no manejamos nada diferente porque nosotros tampoco es que hagamos trabajos demasiado especializados, entonces no es que la necesitemos tampoco, con la herramienta que nosotros utilizamos con esa nos defendernos.

**JM:** Don Fernando ósea que ustedes ¿como aseguran la calidad de su producto?

**FR:** nosotros somos un taller que ya lleva mucho tiempo metidos en este mismo cuento entonces les

podemos ofrecer a los clientes la garantía que el trabajo va a quedar bien hecho y bien instalado, uno a medida que va trabajando se va haciendo conocer en el medio entonces la gente ya sabe cómo es que uno trabaja.

**JM:** ¿Ustedes tienen convenios con alguna entidad?

**FR:** no, hasta el momento no lo hemos visto tan necesario

**JM:** ¿y por qué no lo han visto necesario?

**FR:** porque hasta el momento hemos trabajado bien así, sin sociedades ni nada de eso.

**JM:** ¿la producción que ustedes realizan la basan en presupuestos?

**FR:** No eso depende mucho de la cantidad de trabajo que resulte nosotros nos organizamos de acuerdo a la urgencia que nos trae el cliente y del trabajo que haya que hacer, no es lo mismo hacer una puerta que hacer ventanas para instalar en un edificio, el trabajo es muy distinto entonces de acuerdo a eso es que nosotros decidimos cual se hace primero.

**JM:** ustedes tienen algún tipo de certificación nacional o internacional

**FR:** No señor, ninguna

**JM:** ¿Ustedes hacen programas de capacitación o reentrenamiento de los operarios?

**FR:** hasta el momento no se ha hecho.

**JM:** el personal que ustedes tienen acá es certificado por alguna institución formal como el sena o algo así?

**FR:** no todavía no se ha contado con esa oportunidad.

**JM:** Los recursos para financiar la empresa salen de la operación misma de la empresa o de préstamos con bancos o usted de pronto le inyecta algo de capital

**FR:** hasta el momento la empresa a dado para operar y aunque hay temporadas mejores que otras siempre el negocio a dado para mantenerse si no ya hubiera cerrado hace rato.

**JM:** las utilidades mensuales de la empresa entre que rango están

**FR:** entre 1 y 10 millones

**JM:** ¿Don Fernando Usted considera importante que se planeen las actividades?

**FR:** si claro la planeación es muy importante para uno organizarse.

**JM:** entonces cuales cree usted que son las razones para que en su empresa todavía no se haya implementado la planeación

**FR:** la falta de tiempo y el descuido de uno, porque uno va aplazando y aplazando las cosas hasta que no se terminan haciendo.

**JM:** ustedes en la empresa son abiertos a los cambios y a las nuevas ideas.

**FR:** claro, siempre es bueno que las nuevas generaciones lo vayan relevando a uno, y eso termina pasando en todos los espacios no solo en los negocios, si no en todo.

➤ Transcripción Entrevista Alfredo Muñoz

**Tabla 20 Transcripción Entrevista**

28/03/2014	10	MZ	AM.	JM	PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD	Transcripción
Entrevista 10 Semi-Estructurada					Minidisc	

**TRASCIPCIÓN**

**JM:** Juan Manuel Muñoz O.

**AM:** Alfredo Muñoz

**JM:** Alfredo buenas tardes, le agradezco mucho este tiempito la idea es no demorarnos mucho y hacerle algunas preguntas sobre cómo funciona su empresa básicamente. En primer lugar cuénteme como se llama su empresa

**AM:** Esta es una empresa que está constituida como persona natural y el nombre comercial por decirlo de alguna manera es aluminios AM.

**JM:** ¿Ustedes a que se dedican básicamente?

**AM:** Bueno nosotros hacemos todo lo que es carpintería metálica y en aluminio, hacemos puertas, ventanas, pasamanos y estructuras en aluminio liviano.

**JM:** ¿y Donde están ubicados en el momento?

**AM:** Nosotros tenemos el taller ahí en el barrio el bosque, más abajito de la 23 y yo también tengo la oficina ahí mismo donde despacho. En ese sitio hacemos toda la parte de fabricación y ensamble y ya después nosotros despachamos para donde se tenga que instalar.

**JM:** listo. ¿en el momento cuantos empleados tiene en la empresa?

**AM:** actualmente somos 11 personas entre soldadores, instaladores, ayudantes una persona que tengo que me ayuda con la parte de las afiliaciones y yo que soy el que manejo la empresa.

**JM:** ¿y desde hace cuanto están funcionando?

**AM:** a ver le cuento, yo antes trabajaba en sociedad con otra persona pero pues tuve varios

problemas con mi socio, entonces más bien me salí y comencé a trabajar solo, me independice y eso ya hace como ocho años y hasta el momento no me arrepiento me ido muy bien trabajando solo.

**JM:** ¿en este momento usted es el único encargado del negocio, se encarga de administrarlo y todo eso?

**AM:** en este momento yo soy el gerente, el vendedor, el diseñador, el que compro la materia prima al que le toca estar en todo, cuando el cliente llega a la empresa yo lo atiendo y le explico un poquito para que se haga una idea de cómo es que va a quedar la puerta o la ventana que necesita y como le queda bien funcional y bien bonita, pero a veces también es a mí al que me toca que salir a buscar los clientes con portafolio en mano, pero ese es el trabajo y a eso se somete uno cuando es independiente a que muchas responsabilidades recaigan sobre uno.

**JM:** entonces ¿usted es el que toma aquí todas las decisiones?

**AM:** si claro lógico que si, uno es el dueño del negocio y uno es el que tiene que estar pendiente de que se hace y que no se hace en la empresa.

**JM:** En todo este tiempo que ha estado al frente de la empresa a escuchado hablar de planeación estratégica.

**AM:** si lo he escuchado pero le miento donde le diga que lo conozco bien.

**JM:** pero utiliza alguna metodología de planeación aquí en la empresa

**AM:** No.

**JM:** ¿Por qué no?

**AM:** a ver lo que pasa es que a veces uno gasta mucho tiempo en esos temas de planificación y de análisis y ese cuento, y aunque es importante desde luego eso no se puede desconocer, aquí se necesita es más agilidad más rapidez a la hora de hacer un trabajo, y la verdad esta es una empresa muy pequeña donde a veces esos temas no son tan vitales o están tan desarrollados como en las grandes industrias que si tienen el capital y el tiempo para meterle a ese asunto.

**JM:** entonces ustedes ¿cómo planifican aquí el trabajo que hacen diario?

**AM:** Eso depende mucho del volumen de trabajo que tengamos, generalmente uno ya tiene su

equipo de trabajo muy entrenado entonces mientras los cortadores están con las láminas, ya los soldadores están encima y los instaladores hacen también su tarea en el sitio. Generalmente somos muy organizados con el trabajo pero pues no faltara el momento de apuro, pero en términos generales somos organizados.

**JM:** y en cuanto a objetivos ustedes los tienen documentados escritos en alguna parte

**AM:** No, escritos como tal no

**JM:** y la visión y la misión

**AM:** No, tampoco

**JM:** Listo. En cuanto al precio de venta como se ven ustedes frente a la competencia están por encima o por debajo.

**AM:** De pronto estamos un poquito por encima pero yo creo que un precio barato no compensa la calidad, nosotros aquí les tratamos de ofrecer a nuestros clientes un muy buen servicio y trabajamos con materiales de primera calidad, entonces eso yo creo que es lo que se tiene que ver, nada se gana uno con un precio bien barato y un producto mal hecho o de mala calidad, aquí trabajamos para que el cliente quede satisfecho y contento con lo que nosotros le entregamos.

**JM:** ¿el lugar donde ustedes comercializan es principalmente Manizales o están en otras ciudades?

**AM:** No, aquí en Manizales

**JM:** ¿Tienen de pronto algún producto en el que ustedes digan que lograron una ventaja frente a la competencia?

**AM:** uno solo, no. Yo creo que es en todos, como le digo aquí trabajamos con materiales de primera calidad y los diseños y los acabados son muy buenos.

**JM:** ¿ustedes cómo llegan a los clientes?

**AM:** Muchas veces ellos nos buscan a nosotros, pero también yo visito frecuentemente empresas con el portafolio de los productos que ofrecemos aquí.

**JM:** ¿y alguna vez han medido la satisfacción del cliente?

**AM:** no hasta ahora no.

**JM:** ¿y usted hace cuantos años lleva trabajando en este medio?

**AM:** yo empecé hace quince años, desde que trabajaba con mi socio y teníamos el otro negocio.

**JM:** ¿Qué nivel de estudios tiene usted?

**AM:** yo soy bachiller

**JM:** ¿el control económico como se lleva acá, se tiene un contador o se hace a través de presupuestos como se hace ese proceso?

**AM:** claro nosotros tenemos una contadora que es la encargada de esa parte de hacer los informes y los balances para luego presentarnos.

**JM:** ¿aquí en la empresa tienen algún plan escrito de las actividades que hacen o de los procesos más críticos?

**AM:** no, como somos una empresa tan pequeña que apenas está en ese proceso de crecimiento no hemos tenido la necesidad todavía de algún plan o algún manual. Lo que si hacemos aquí es que llevamos un archivo muy organizado de las órdenes de pedido y de las cotizaciones que les presentamos al cliente.

**JM:** ¿y ustedes aquí han desarrollado de pronto alguna innovación en algún producto o en alguna maquinaria?

**AM:** hasta el momento no, pero si estamos muy pendientes de los materiales que están saliendo y de nuevos estilos que estén sacando.

**JM:** ¿mantienen pues como pendientes del mercado?

**AM:** si exactamente

**JM:** ¿y la tecnología con que cuentan ustedes es reciente?

**AM:** las maquinas que tenemos si son muy nuevas, y la maquinaria que de pronto este fallando o se dañe me gusta más comprarla nueva otra vez, que perder plata en reparaciones o en arreglos que a la larga no van a durar mucho para que se vuelva a dañar.

**JM:** ustedes como le aseguran la calidad al cliente.

**AM:** con la materia prima que utilizamos además, le damos garantía al cliente sobre todos los productos que le vendemos y si hay que ir y hacer postventas se hacen

**JM:** Ustedes tienen de pronto convenios con alguna entidad

**AM:** de pronto con los proveedores que nos suministran material pero no más.

**JM:** la empresa cuenta con alguna certificación.

**AM:** no en este momento no.

**JM:** ¿Cuál es el nivel de estudios de los operarios de la empresa?

**AM:** Ellos tienen el bachiller.

**JM:** y hacen programas de capacitación al interior de la empresa

**AM:** nosotros directamente no, pero si muchos proveedores de nosotros nos llaman que para capacitar la gente en algún producto o de pronto sacan un nuevo material entonces nos llaman y nos explican para que sirve y como se utiliza.

**JM:** ¿pero en este momento los operarios no están certificados por ninguna institución como el sena?

**AM:** no en la actualidad no.

**JM:** de donde provienen los recursos para financiar la empresa, de los bancos de pronto de préstamos familiares o ya es auto sostenible.

**AM:** Al principio si me toco duro entonces tuve que hacer varios prestamos, pero hay por hoy la empresa ya es auto sostenible y nosotros nos defendemos.

**JM:** ¿las utilidades mensuales entre que rango están?

**AM:** entre uno y diez millones.

**JM:** Alfredo usted considera importante que se planeen las actividades



**AM:** si claro, por supuesto que sí.

**JM:** Cuales cree usted que son las razones para que todavía no se maneje la planeación estratégica en la empresa

**AM:** que todavía nos hace falta crecer un poquito más para llegar a esos niveles y tener el personal y el tiempo para dedicarlo a la planificación.

**JM:** ¿ustedes se consideran abiertos a los cambios en la empresa?

**AM:** si los cambios son para mejorar sí, uno tiene que tener una mentalidad abierta.

## 6.4 Estructura de análisis

Tabla 21: Análisis Entrevista

PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD		Análisis
Entrevista 1 Semi-Estructurada		Minidisc

Tabla 22: Categorías y sub-categorías

DIMENSION	CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	CONTEXTO
ORGANIZACIÓN COMPETITIVA	PLANEACION ESTRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Políticas organizacionales</li> <li>▪ Formalización de procesos</li> </ul>	El ambiente en el que se desarrollaron las entrevistas, se dio a partir de una cita previa en el lugar de trabajo del gerente o propietario. Donde se adelanto una conversación fluida y tranquila.
	COMPETITIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Calificación del equipo humano</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Calidad</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Precios</li> <li>• Resultados financieros</li> </ul>	

## 6.5 Fichas De Registro

### ➤ Análisis de Entrevista Eduardo Arango

Tabla 23 transcripción entrevista N. 1

10/02/2014	O1	MZ.	EA.	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Transcripción</b>
<b>Entrevista 1 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

CATEGORIA	GRUPO	ANÁLISIS	TRASCRIPTIÓN
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> Juan Manuel Muñoz O. <b>EA:</b> Eduardo Arango</p> <p><b>JM:</b> Usted es el dueño de la empresa, es el gerente?</p> <p><b>EA:</b> esta empresa empezó como una sociedad de tres personas: de dos sociedades anónimas y una persona natural que soy yo. Y con el transcurso del tiempo yo compre las acciones y quede como único dueño y gerente.</p> <p><b>JM:</b> Cual es el negocio de ustedes? A que se dedican específicamente?</p> <p><b>EA:</b> diseño, calculo, construcción e instalación de estructuras metálicas; y hacemos obras civiles complementarias y montajes industriales.</p> <p><b>JM:</b> como está compuesta la parte administrativa? Hay un organigrama?</p> <p><b>EA:</b> nosotros tenemos un organigrama que está definido por una sociedad, siendo esto una sociedad con los socios que somos cinco, digo yo somos, porque es la familia.</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b></p>	<p><b>JM:</b> aquí trabajan hijos?  <b>EA:</b> no son dueños los hijos, porque ya se las ha entregado su participación en la empresa porque son mayores de edad. Después sigue la gerencia, se desprende un departamento de diseño, un departamento de contabilidad, un departamento de construcción que depende físicamente del de diseño y el de instalación del de diseño.</p> <p><b>JM:</b> a mí me surge digamos la curiosidad de usted siendo ingeniero, administra la empresa por vocación? Por amor? Porque le toco? O todas las anteriores.  <b>EA:</b> todas las anteriores. A ver inicia con un amor, después con una vocación y después por una necesidad.</p>
		<p><b>POLITICAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<p><b>JM:</b> Ustedes cómo trabajan acá, digamos la parte de planeación. Ustedes como es la parte digamos administrativa, se basa en planeación. Yo vi por ahí que ya tenían un certificado de ISO 9001.  <b>EA:</b> la planeación se desarrolla en la parte económica con base en unos estados financieros que se desarrollan anualmente. La planeación de las obras se desarrolla con base en una serie de información que suministra el cliente. Y una vez es adjudicada la obra se planean las compras de materiales, equipos que requiere, y se van adaptando a cada uno de los proyectos.</p> <p><b>JM:</b> Cual es la principal dificultad que usted encuentra para ejecutar esa planeación?  <b>EA:</b> que el cliente normalmente no suministra la información completa y es complejo porque cuando uno ya va avanzado en las construcciones le cambian las especificaciones.</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<p><b>JM:</b> perfecto, la planeación que ustedes realizan se refleja permanentemente en el día a día de la empresa?</p> <p><b>EA:</b> mmm en el día a día si por supuesto que sí, en el día a día, nosotros tenemos que estar en el día a día juicioso con cada uno de los proyectos.</p> <p><b>JM:</b> es decir, sobre la planeación que ustedes realizan, es sobre lo que ustedes trabajan, no se queda digamos solamente escrito?</p> <p><b>EA:</b> nosotros llevamos un, por supuesto dejamos escrito todas las características que el cliente da, nosotros escribimos la cantidad de materiales y equipo que se requiere para la construcción de la estructura para su planeación, el personal que se requiere y estimamos un plazo en el cual se va a entregar la estructura.</p> <p><b>JM:</b> o sea que las decisiones que se tomen son conjuntas?</p> <p><b>EA:</b> aquí participa la gente aportando ideas.</p> <p><b>JM:</b> considera importante que se planeen las actividades?</p> <p><b>EA:</b> por supuesto, todas las actividades que nosotros desarrollamos están planeadas, inclusive nosotros hacemos reuniones semanales donde se proyecta el trabajo y se dan responsabilidades a las personas que lo tiene que desarrollar.</p> <p><b>JM:</b> Donde comercializan principalmente? Aquí en Manizales?</p> <p><b>EA:</b> nosotros tenemos como sede Manizales, pero comercializamos a nivel nacional.</p>
--	---	--	---

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<p><b>JM:</b> son susceptibles ustedes a los cambios, digamos que a esa parte administrativa que es un poquito ladrilluda, que es la parte de políticas, plantearse objetivos, de trabajar sobre presupuestos, de trabajar sobre una planificación. Ustedes son abierto?</p> <p><b>EA:</b> si somos abiertos, porque como no tenemos un producto de línea, tenemos que ser abiertos a cualquier cambio que se nos presente. Yo si quiero completar una cosa, dentro de esta programación de actividades, programación económica, financiera, proyección de la empresa. Es un poquito compleja, porque desafortunadamente el mercado nos lleva a disminución de costos sin medir calidad. Nosotros como empresa certificada, si usted observa en el mercado están saliendo las empresas certificadas del mercado, siguen como personas comunes y corrientes. Y que empresas certificadas en estructuras metálicas somos los únicos en Manizales. Eso nos lleva a que nosotros debamos llevar unos rigores de estándares de calidad, estándares de producción, estándares de absolutamente todos los procesos que manejamos; partiendo por las premisas de que nosotros lo primera que hacemos es el asesoramiento no solamente de la obra que nosotros desarrollamos sino también de las complementarias y conexas a la estructura que vayamos a construir. Que los clientes por la disminución de costos, por aferrarse a un menor precio no lo están apreciando y esta prefiriendo hacerlo o con personal de menor experiencia, o de menor calidad, desafortunadamente con menores resultados. E incluso con mayores costos.</p>
--	---	--	---

	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<p><b>JM:</b> la empresa cuenta con misión y visión?  <b>EA:</b> si.  <b>JM:</b> con objetivos?  <b>EA:</b> si.</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> Dentro de los productos que ustedes ofrecen han tenido alguna innovación, o ustedes simplemente trabajan bajo pedido, ósea allá no hay ningún tipo de o no cabe dentro del trabajo que ustedes hacen de producir innovaciones o mejoras en el producto?  <b>EA:</b> Obviamente que si, en el campo de la construcción es muy amplio, igual pues eso lo dan los nuevos productos que van saliendo, entonces por decir algo, pues hay gente que poco esta encasillada con una línea de productos, entonces vemos que si hay otras líneas que están saliendo en el mercado y que las podemos utilizar entonces lo hacemos, y vamos mirando, ofrecemos el nuevo producto, así no se a que nosotros lo hayamos aplicado, pero es como una nueva opción que le brindamos al cliente.</p>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> la empresa mantiene convenios con algunas empresas del mismo sector, con agremiaciones, con entidades?  <b>EA:</b> nosotros tenemos, hacemos algún tipo de consorcio pero con el mismo gremio es muy difícil. Normalmente no existe mucha asociación con los mismos gremios.  <b>JM:</b> Porque, que pasa?Cuál es la rivalidad, cual es la dificultad?  <b>EA:</b> la dificultad es Manizales, Manizales no permiten asociaciones, ni consorcios, ni absolutamente nada.</p>
		<b>DIFERENCIACION</b>	<p><b>JM:</b> Cuales cree usted que son los factores determinantes del éxito de ustedes en estos veinticinco años?</p>

			<p><b>EA:</b> yo creo que es la atención al cliente y el aporte de ideas y soluciones a cada uno de los problemas del cliente</p> <p><b>JM:</b> cuál es la competencia de ustedes aquí en Manizales?</p> <p><b>EA:</b> Con-acero.</p>
		<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> no tiene una maquinaria que los diferencie?</p> <p><b>EA:</b> no, lo que es del común en la soldadura para este tipo de trabajo que desarrollamos.</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<p><b>JM:</b> bueno Eduardo, son cosas muy sencillas. Si en algún momento es información clasificada usted me dice no hay ningún problema. Cuénteme un poquito acerca de la empresa, como inicio, de la historia.</p> <p><b>EA:</b> la empresa inicio hace 24 años, en un área de Pro-metálicos aprovechando la oportunidad del retiro mío de donde Juvenal Estrada y los requerimientos del mercado, desde eso estamos trabajando.</p> <p><b>JM:</b> Cuantos empleados tiene actualmente?</p> <p><b>EA:</b> Actualmente tenemos 30 empleados permanentes.</p> <p><b>JM:</b> Realizan algún tipo de re-entrenamiento a los operarios? De capacitación?</p> <p><b>EA:</b> nosotros quincenalmente hacemos capacitación al personal de planta y de oficinas.</p> <p><b>JM:</b> el personal de planta no tiene algún tipo de educación formal para desempeñar la labor?</p> <p><b>EA:</b> es preferible que tengan bachillerato y estudios técnicos en soldadura,</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>		



<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><b>POLITICAS DE PLANEACION</b></p>		<p>preferible.</p> <p><b>JM:</b> qué nivel de formación tiene usted?  <b>EA:</b> yo soy universitario</p> <p><b>JM:</b> en que profesión?  <b>EA:</b> Ingeniería Civil.  <b>JM:</b> pero digamos que usted se ha formado en un punto en administración?  <b>EA:</b> no. A los garrotazos, a los botellazos como dicen los Santandereanos.</p>
		<p><b>CALIDAD</b></p>	<p><b>JM:</b> y digamos que comparado con ellos ustedes como se calificarían, digamos en precio, en atención, en servicio?  <b>EA:</b> en servicio estamos por encima, nosotros ofrecemos un servicio complementario mucho mejor que la misma competencia, por eso el precio nunca podrá ser igual.</p> <p><b>JM:</b> la mejora de la calidad como se ve reflejada?  <b>EA:</b> nosotros tenemos unos seguimientos en cada uno de los procesos por medio de personal técnico calificado que ha sido además instruido para cada uno de sus funciones y está reflejado en la detección de no conformes, se analizan, se corrigen y se investigan porque se presento; y se capacitan las personas cuando incurren en algún tipo de no conformidad.</p> <p><b>JM:</b> los clientes a los que ustedes van dirigidos como inician el contacto con ellos? Ellos los buscan? Ustedes digamos tienen un equipo de mercadeo que los busca o como es el proceso?  <b>EA:</b> nosotros tenemos unos clientes que nos buscan por trayectoria, porque les hemos cumplido y hemos dado solución a todos sus requerimientos. Gente que nos encuentra por pagina web, o visitamos en</p>

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><b>POLITICAS DE PLANEACION</b></p>	<p><b>CALIDAD</b></p>	<p>algunas ocasiones a los clientes.</p> <p><b>JM:</b> y han medido el nivel de satisfacción a través de algún tipo de encuesta?</p> <p><b>EA:</b> nosotros tenemos mediciones de satisfacción y la tenemos en el 95% promedio del último semestre la tuvimos en el 100%.</p> <p><b>JM:</b> son muy personalizados en el servicio?</p> <p><b>EA:</b> vulgarmente nos ponemos los pantalones del cliente y las botas del cliente. Luchamos contra el exceso de costos dentro de la obra y peleamos inclusive para que el cliente le cueste menos. Siempre estamos en contra de nosotros mismos.</p> <p><b>JM:</b> es verdad, y digamos que eso es lo que uno busca como cliente.</p> <p><b>EA:</b> hay veces el cliente no lo entiende porque quizás la competencia, no hablemos de la competencia, sino otros proveedores no ofrecen los mismos servicios que ofrecemos nosotros y el cliente no los alcanza a valorar en su momento. Cuando termina el proceso se da cuenta de las diferencias y es la razón por la cual algunos clientes vuelven a nosotros sin necesidad de llamarlos.</p> <p><b>JM:</b> Tienen algún producto, digamos estrella o en el que ustedes se hayan especializado o se han diferenciado del resto?</p> <p><b>EA:</b> no. El producto estrella de nosotros va a solucionarle la necesidad al cliente, es poder satisfacer en su cabalidad y totalidad los requisitos del cliente</p> <p><b>JM:</b> perfecto, el precio de ventas que</p>
			<p><b>JM:</b> perfecto, el precio de ventas que</p>

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></p>	<p><i>PRECIOS</i></p>	<p>ustedes fijan parte digamos de las características de esa innovación? Parten de la competencia? O parte de los costos?  <b>EA:</b> parte específicamente de los costos de producción.</p> <p><b>JM:</b> claro por supuesto. Ustedes dependen mucho del sector de construcción, esos ciclos del sector que a veces suben otras veces bajan.</p> <p><b>EA:</b> y no solamente de la construcción, sino también de la industria. La construcción normalmente no nos invita a nosotros por la misma razón, porque los costos que ejerce, que busca la construcción, hablamos de vivienda, de obras menores; buscan unas económicas tales que nosotros no alcanzamos a caber allí. Nosotros vamos más al nivel industrial. No porque no podamos hacer estructuras dentro de las construcciones o urbanizaciones, sino que los costos que se plantean para ello, no son competitivos para nosotros, entonces, no los tocamos.</p>
		<p><i>PRECIOS</i></p>	<p><b>JM:</b> digamos que esta es una empresa que ya ha avanzado mucho, la parte de financiación obviamente viene de la propia empresa, ósea no hay ningún tipo de aporte externo?</p> <p><b>EA:</b> normalmente se aplica la palanca en recursos propios, pero hay proyectos que requieren el apalancamiento de un banco, por su tamaño y envergadura.</p> <p><b>JM:</b> A través de qué elementos realiza el control económico de la gestión, existe indicadores o un control de presupuesto?</p> <p><b>EA:</b> nosotros tenemos un control, con base a un sistema, en un software que diseñamos específico para los costos de nosotros y los comparamos con los informes financieros que nos entrega contabilidad.</p>
		<p><i>RESULTADOS FINANCIEROS</i></p>	

		<p><b>JM:</b> pero usted cree que dentro de todo eso le ha ido bien, la empresa es una empresa viable, es una empresa que digamos crece, que cada año avanza?</p> <p><b>EA:</b> nosotros hemos avanzado año tras año, notamos dificultades con los rigores del mercado propio, que siempre golpea, tiene altibajos pero nosotros si nos hemos sostenido durante 24 años es por algo, alguna razón.</p> <p><b>JM:</b> ¿Las utilidades mensuales de la empresa entre que rango están?</p> <p><b>EA:</b> más de 30 millones de pesos.</p> <p><b>JM:</b> pero entonces ha sido buenos los resultados después de 24 años.</p> <p><b>EA:</b> si señor exactamente.</p>
--	--	--

## ➤ Análisis Entrevista Jhon Jairo Quiceno

Tabla 24: Transcripción Entrevista N. 2

11/02/2014	O2	MZ.	JQ	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Transcripción</b>
<b>Entrevista 2 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

CATEGORIA	GRUPO	ANÁLISIS	TRASCIPCIÓN
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> Juan Manuel Muñoz O. <b>JQ:</b> Jhon Jairo Quiceno</p> <p><b>JM:</b> como se llama su empresa? <b>JQ:</b> Cielos y Módulos.</p> <p><b>JM:</b> Usted inicio solo, o inicio acompañado, o fue una sociedad, como inicio? <b>JQ:</b> fue una sociedad, una sociedad que todavía están trabajando juntos, los 23 años que llevamos juntos.</p> <p><b>JM:</b> Y en este momento quien está encargado de la empresa, o digamos como está conformada la empresa administrativamente, hay un gerente, o ese hermano y usted los que la manejan juntos pero no tienen digamos departamentos, no tienen nada de eso? <b>JQ:</b> A ver a pesar de que la empresa es pequeña, siempre hemos estado pendientes de manejar esa parte, ósea tener unas tareas específicas cada uno. Ya que los dos manejamos todo lo que es de la empresa, hay unas tareas que por ejemplo el maneja que es la parte operativa, el maneja muy bien esa parte; y yo manejo toda la parte legal, la parte administrativa del negocio, aunque pues</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b></p>	<p>también manejo parte operativa. Pero si tenemos esas tareas dependiendo de las que maneje él y las que maneje yo.</p> <p><b>JM:</b> digamos ustedes tiene un contador, una persona que les lleva las cuentas?</p> <p><b>JQ:</b> Si, tenemos a un contador, de hecho nosotros estamos en el régimen común, nosotros somos responsables del IVA, entonces necesariamente necesitamos una persona idónea que este controlando toda esa parte.</p> <p><b>JM:</b> Cuénteme, en esas reuniones para que son, que discuten ahí?</p> <p><b>JQ:</b> Son muchas cosas, ósea básicamente no es tanto como están de muy supervisor como un policía del trabajador no, pero es ver inquietudes, el avance de obra, como están trabajando ellos, si en realidad ellos están como en la forma como les estamos entregando los materiales, si es a tiempo en los que ellos los necesitan, porque como ellos trabajan con nosotros a contrato, nosotros tenemos que ser eso muy juiciosos y llevarle los materiales a ellos a tiempo, porque si están trabajando con nosotros, ellos deben rendir al máximo; y pues eso obviamente genera más utilidad para nosotros, pues obviamente nosotros también al trabajar al contrato nosotros tenemos que ver que ese rendimiento sea el que necesitamos, que porque es al contrato podemos dormir, que ellos hagan la labor se prolongue demasiado, eso tampoco es rentable para nosotros. Nosotros tenemos que saber que es al contrato y que ellos rindan, pero que también el rendimiento sea acorde a lo que nosotros también necesitamos.</p> <p><b>JM:</b> ustedes tienen manuales o</p>
--	---	---	---

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b></p>	<p>procedimientos escritos dentro de la empresa. O no hay ningún tipo de manual o formato escrito?  <b>JQ:</b> no, la verdad que no, esa parte si no lo tenemos. Pues no sé, si de pronto como si es un error o no lo hemos visto de pronto como tan necesario. Porque es que también a veces los manuales son muy, que le digo yo, uno no se puede referir a ellos con un manual, porque se vuelve a veces como muy inflexible, uno le da como la alternativa al trabajar de hacer otras cosas, ósea que simplemente no es la última palabra lo que nosotros digamos, porque, pasa que muchas veces un trabajador, uno le dice bueno nosotros lo que vamos hacer es así, pero entonces el dice no pero es que lo podemos hacer de esta manera y puede quedar mejor, y inclusive a veces hasta los ahorramos material, me parec fabuloso, perfecto entonces hagámoslo así. Entonces eso hay que darle como esa autonomía, para que el trabajador decida en algún momento y nos de ideas de cómo podríamos hacerlo mejor el trabajo, más sencillo y de por si ganar mas dinero nosotros.</p> <p><b>JM:</b> tienen algún tipo de certificación?  <b>JQ:</b> No, no señor, pero estábamos la verdad pensando desee hace un año atrás, estábamos pensando de pronto en lograr eso, como una certificación, que es complicado obviamente para una empresa pues pequeña, pero igual estamos en esas y con esa proyección.</p>
		<p><b>POLITICAS</b></p>	<p><b>JM:</b> Ustedes como aplican el control económico, como aplican ustedes el control de los costos para la obra o como aplican el control de los costos para la empresa?  <b>JQ:</b> a ver nosotros, cuando alguien llega y</p>





<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACIONAL ES</b></p> <p><b>JQ:</b> Pues las labores aquí, han sido obviamente mas centradas aquí, pues por el mercado, pero también hemos hecho trabajos en otras ciudades del país, también hemos en diferentes zonas. Y no tenemos problema, nunca los hemos tenido, desde que el cliente nos llame y nos diga, halla estamos, no hay ningún problema, mientras que también lo permita obviamente también los costos, pues el desplazamiento hay muchas cosas que pues obviamente hacen que los costos sean más altos de un trabajo en otra ciudad, pero nosotros lo hacemos sin ningún problema.</p> <p><b>JM:</b> y que tal, como les fue, que encontraron?</p> <p><b>JQ:</b> a ver, cosas en que si obviamente estábamos fallando, a veces de pronto por decir algo en control de obra, hacer de pronto como una supervisión más exhaustiva en las obras, la parte del producto de los trabajadores que de pronto queden inconformes con determinados procesos que se hacen y de pronto no eran los más adecuados y ellos creían que eran otros y habían que escucharlos. Entonces esa parte ayudo mucho entonces a solucionar los problemas que teníamos y que eran fundamentales para que nosotros pudiéramos seguir como adelante.</p> <p><b>JM:</b> bueno, digamos usted a escuchando el termino de planeación estratégica, lo ha escuchado alguna vez y de pronto lo ha aplicado alguna vez en su empresa? O no conoce del tema?</p> <p><b>JQ:</b> Si, si he escuchado del tema, pero tanto como aplicarlo, no. Obviamente pues porque la empresa también es pequeña, hablar de estas personas que por decir algo van a entrar a conformar empresa a costillas de la empresa, también</p>
--	---	--

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACIONAL ES</b></p>	<p>implica unos costos, entonces nada es gratis, entonces obviamente todavía no estamos es esa capacidad de tener como otros profesionales.</p> <p><b>JM:</b> Y ustedes como hacen la parte de planificación digamos en cuanto a las obras? Se sientan su hermano y usted a planificar como va a hacer la obra, cuénteme como es el proceso cuando ustedes van a empezar a hacer algún trabajo?</p> <p><b>JQ:</b> Pues inicialmente, obviamente que lo más importante es inicialmente la cotización de la obra, como quien dice es la primera parte, entonces digamos entonces entramos primero a evaluar cuales son las necesidades, cuáles pueden ser los problemas que se pueden presentar en la obra; entonces ya nos sentamos a detallar y en base a eso, pues entonces ya tomamos decisiones de que, si debe tener por ejemplo un sobre costo o algo adicional a lo que normalmente o comúnmente se desarrolla en una obra; porque pues obviamente por decir algo no es lo mismo por colocar un ejemplo, no es lo mismo hacer un cielo raso en <u>glyplac</u> en una casa que donde esta todo ocupado, por decir algo con la señora haciendo todas sus labores, a hacer un cielo raso de un edificio donde todo está vacío, es mas inclusive las normas de seguridad industrial lastimosamente en una casa, no se cumplen, como debieran de cumplirse cuando se hace en un edificio. Entonces son cosas que uno se sienta a evaluar, y obviamente que dependiendo de eso, obviamente uno tiene como unos parámetros, digamos unos costos, y hacer una programación digamos más detallada, que tiempo se va a demorar la obra. De acuerdo al monto, pues si es</p>
--	---	---	---

<p style="text-align: center;"><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>METODOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>POLITICAS ORGANIZACIONAL ES</b></p>	<p>representativo para la empresa, si un trabajo se gasta menos tiempo, si es realmente lo justo, por ese monto que se va a hacer y por el tiempo que nos vayamos a gastar en esa obra por ese precio, entonces son cosas que uno va determinando.</p> <p><b>JM:</b> ustedes trabajan bajo presupuesto? Hacen presupuestos anuales o mensuales?</p> <p><b>JQ:</b> si, al menos hacemos un inventario de las ventas anuales que eso nos marca, pues un índice de salida y como tenemos que cotizar por ejemplo este año más o menos, hasta donde nos podemos bajar digamos cuando tengamos un proyecto grande, digamos hasta donde nos podemos bajar al cliente, pero siempre que nos salgamos como de esa margen.</p> <p><b>JM:</b> Perfecto, y ustedes lo evalúan al final del año ustedes se sientan y lo evalúan o le hacen seguimiento mensual ¿</p> <p><b>JQ:</b> no cada año, normalmente cada año hacemos ese seguimiento.</p> <p><b>JM:</b> Porque cree usted que todavía no se han aplicado digamos la parte de planeación formal, porque yo lo que observo, es que ustedes con esas reuniones cada 15 o 20 días de alguna manera si están planificando, lo que pasa es que todavía no tienen una planificación digamos escrita, no la han formalizado, pero porque ustedes todavía creen que no se ha llegado a ese punto, que les impide llegar a ese punto?</p> <p><b>JQ:</b> A ver yo creo que de pronto uno de los factores es que manejar este gremio es algo complicado, incide mucho el índice de escolaridad de los trabajadores. Porque pues obviamente en una empresa grande, ustedes pues va y son ingenieros, ingeniero industrial o salud ocupacional en fin. Donde hay ya unos departamentos</p>
--	---	---	--

	<p><i>ADMINISTRATIVOS</i></p> <p><i>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS</i></p>		<p>muy definidos y eso significa obviamente dinero. Pero cuando ya es una empresa pequeña, digamos ya empezar con ellos mismo prácticamente esos procesos que lo tendría que hacer ya un profesional, es muy complicado. Ahora muchas veces por muchas razones el trabajador no es muy constante, entonces toca a veces prescindir de él, y toca buscar otros trabajadores, y ahí es entonces donde ya viene volver como quien dice a formar ese trabajador, como quien dice acoplarlo al sistema que uno tiene, porque ellos ya vienen inclusive con unos resabios, entonces eso hay que tratar de cómo quien dice eliminarlos, para acoplarlos al sistema de uno, eso también genera como una pequeña dificultad en ese sentido.</p>
<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><i>DIAGNOSTICO</i></p>	<p><i>OBJETIVOS, MISION Y VISION</i></p>	<p><b>JM:</b> Si tienen digamos claro para donde van y que es lo que tienen que hacer, digamos que esa es la función específica de eso.</p> <p><b>JQ:</b> sí, obviamente lo que pasa es que lastimosamente muchas empresas, incluso de empresas grandes, que esa parte inclusive no se conoce y también se desvirtúa, porque muchas veces pienso yo, por el afán, por el afán de los logros de las metas. Entonces eso hace que muchas veces lastimosamente esa misión y esa visión se alejen un poquito de lo que en realidad se pretende llegar con una empresa.</p> <p><b>JM:</b> Ustedes trabajan bajo objetivos? Ustedes se plantean objetivos en la</p>

	<b>GERENCIAL</b>		<p>empresa?</p> <p><b>JQ:</b> Obviamente, si claro nosotros planteamos objetivos cada año, en fin y miramos también metas para cumplir obviamente en cuanto a ventas.</p> <p><b>JM:</b> y ustedes tienen estos objetivos escritos?</p> <p><b>JQ:</b> si normalmente si, ósea los más importantes, los que son más relevantes si los dejamos escritos y ya pues hay otras cosas que si las dejamos de manera que cada uno sabe cómo manejarlos, entonces de pronto los vamos desarrollando a medida que nos reunimos, cada veinte días hay pequeñas reuniones con los trabajadores, para mira que se esté cumpliendo.</p> <p><b>JM:</b> Perfecto, ustedes tienen misión y visión?</p> <p><b>JQ:</b> Si, no escrita pero si.</p>
		<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> Dentro de los productos que ustedes ofrecen han tenido alguna innovación, o ustedes simplemente trabajan bajo pedido, ósea allá no hay ningún tipo de o no cabe dentro del trabajo que ustedes hacen de producir innovaciones o mejoras en el producto?</p> <p><b>JQ:</b> Obviamente que si, en el campo de la construcción es muy amplio, igual pues eso lo dan los nuevos productos que van saliendo, entonces por decir algo, pues hay gente que poco esta encasillada con una línea de productos, entonces vemos que si hay otras líneas que están saliendo en el mercado y que las podemos utilizar entonces lo hacemos, y vamos mirando, ofrecemos el nuevo producto, así no se a que nosotros lo hayamos aplicado, pero es como una nueva opción que le brindamos al cliente.</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>		<p><b>JM:</b> Dan opciones sobre eso.  <b>JQ:</b> Si cuando lo hay.</p>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ustedes tienen convenio con algún sector, con agremiaciones, con entidades o no tienen ningún tipo de convenio?  <b>JQ:</b> no, no a ver de pronto tenemos como quien dice unos aliados, por ejemplo gres cerámica, por decir algo un cliente que es potencial, pero este cliente maneja lo del sector con la chec, con aguas de Manizales con efigas, manejas ellos esa parte. Entonces que hacen ellos; ellos no son expertos en el rango, no conocen. Entonces ellos captan el cliente y lo llevan a nosotros, subcontratan con nosotros, nosotros ganamos y ellos están ganando. Entonces es importante, porque es un cliente potencial que está continuamente enviándole trabajo a uno.</p>
			<p><b>JM:</b> Ustedes llevan ya mucho tiempo en el mercado, ósea llevan veinte tres años en el mercado, cuáles cree usted que han sido los puntos fuertes para que ustedes sigan ahí, ósea los factores de éxito que ustedes identifican pa decir, venga es que nosotros ya llevamos tanto tiempo y nos hemos sostenido y hemos crecido por estas razones?  <b>JQ:</b> Pues yo creo que ha sido fundamental el servicio al cliente, yo creo que eso marca la diferencia. Cuál es el servicio? Yo considero, un valor agregado es que nosotros, por ejemplo nosotros un cliente nos llama y necesita una cotización nosotros estamos a la hora que quedamos con el cliente, eso lo respetamos mucho, entonces la cotización es en el momento, entonces no prologamos para ni diez ni para después, si al momento que el cliente se pueda atender ahí mismo, ahí mismo se</p>

COMPETITIVIDAD	<p style="text-align: center;"><i>FACTORES DE EXITO</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>DIFERENCIACION</i></p>	<p>hace, no al otro día, desde el primer momento que se cotice hasta que se termina la labor del trabajo. Soy muy cuidadoso en eso, muchos clientes se preguntan cuánto tiempo se demoran ustedes, nosotros le decimos y le damos una fecha sin normalmente nosotros cuidamos mucho eso, si hay que conseguir más mano de obra, eso es fundamental cumplirle al cliente con un trabajo de muy buena calidad, eso es fundamental.</p> <p><b>JM:</b> Aquí en Manizales tienen mucha competencia?</p> <p><b>JQ:</b> Bastante, es impresionante, pero entonces que es lo que a nosotros si nos a favorecido, de pronto hemos sido muy reiterativos con el servicio, pero es la puntualidad en las entregas y la calidad del trabajo que se entrega, eso es lo que nos ha favorecido obviamente que hay mucha competencia impresionante y que es por ejemplo lo que si nos hace mucho hueco es por ejemplo los no formales por ejemplo losa informales que son personas que no tienen ninguna empresa constituida, entonces ellos obviamente que pueden dar un precio más bajo, pero que pasa, que uno también tiene que cambiarle como al cliente cuando llega cambiarle de pronto como esa cultura, entonces ellos muchas veces dicen, no pero es que a mí me cotizaron en este precio, es impresionante, la diferencia es mucha, entonces nosotros empezamos a dar como esa pequeña inducción de que en qué consiste nuestra empresa, cual es la garantía que nosotros le vamos a dar, que el perfectamente no se va gastar un peso por ahorrar una garantía que sea por llenar allá, que diga esto me pasa, entonces nosotros le vamos a atender, le vamos a dar garantía en los días próximos mientras</p>
	<p style="text-align: center;"><i>FACTORES DE EXITO</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>DIFERENCIACION</i></p>	

<b>COMPETITIVIDAD</b>		que una persona por ejemplo así informal, es una persona que simplemente coge un anticipo, maneja un anticipo eso tiene que ser delicado, supremamente delicado, entonces la persona puede recibir el anticipo, entonces como puede aparecer en el trabajo, puede simplemente desaparece y simplemente que hace; mientras que uno con una empresa legalmente constituida con uso de comercio, cámara de comercio, impuesto ante la DIAN, uno maneja un lado que tiene una visión diferente de la empresa.
	<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> ustedes aplican tecnologías, ósea tienen maquinas especiales o qué tipo de tecnología aplican ustedes o es una tecnología muy general dentro del sector?</p> <p><b>JQ:</b> Es una tecnología muy sencilla, la verdad que si, tecnología como tal no.</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<p><b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b></p> <p><b>JM:</b> cuénteme como ha sido la historia de su empresa, hace cuanto nació, cuando iniciaron operaciones, a que se dedican?</p> <p><b>JQ:</b> Nosotros iniciamos operaciones en el año 1991, estamos hablando de 23 años que llevamos en el mercado. No iniciamos con la parte de metal-mecánica, con la parte de aluminio no, nosotros inicialmente con una empresa llamada colombiana de Químicos, y en esa época no había una competencia tan fuerte, ahí fue que decidimos crear esta empresa paralela a Cierras y Módulos, pero ya al final nos quedamos solo con la parte del aluminio y las remodelaciones.</p> <p><b>JM:</b> Pero es digamos la única asesoría externa que ustedes tienen, ustedes no tienen otros profesionales vinculados?</p> <p><b>JQ:</b> Yo tuve hasta hace algunos unos días en la parte de comunicación organizacional.</p> <p><b>JM:</b> y que hacia esa persona?</p> <p><b>JQ:</b> Trataba de conocer un poco la</p>



<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><i><b>POLITICAS DE PLANEACION</b></i></p>	<p><i><b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b></i></p>	<p>empresa, de cómo estábamos haciendo las tareas cada uno, de pronto en que parte estábamos fallando, entonces estábamos tratando de engranar, de armar un poco ese rompecabezas.</p> <p><b>JM:</b> Y porque les surgió la idea de vincular a esa persona, Que paso?</p> <p><b>JQ:</b> a ver, a pesar de que somos una pequeña empresa, uno tiene que mirar hacia delante y proyectarse, pues obviamente pensamos en eso, entonces tenemos algo de conocimiento de que las grandes y medianas empresas están pues por la globalización del mercado están buscando tener un tipo de profesionales de eso en la empresa, que detecten esos problemas, que inclusive pueden ser muy pequeños, mínimos pero que en conjunto pueden ser el meollo del asunto en todo el funcionamiento de la empresa, entonces es un profesional que está entre comillas no es un administrador de empresas, sino en la parte de comunicación, es lo fundamental, yo creo que es lo fundamental en una empresa, yo creo que la parte de comunicación funciones como al derecho.</p> <p><b>JM:</b> Cuantos empleados tienen actualmente?</p> <p><b>JQ:</b> Actualmente tenemos aproximadamente 12 a 14 empleados, lo que pasa es que el trabajo de nosotros va dependiendo de las cantidades de obra que nosotros tenemos, y normalmente nosotros siempre trabajamos al contrato. Y si hay mucho trabajo contratamos más mano de obra. Nosotros no manejamos mano de obra que sea así como a término indefinido, no, todo es a contrato.</p> <p><b>JM:</b> Cual es su formación?</p> <p><b>JQ:</b> Mi formación, yo soy bachiller académico, e igual he hecho varios cursos</p>
------------------------------	--	---	--

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></p>	<p><i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i></p>	<p>en el tema.  <b>JM:</b> A Administrado desde lo empírico, pero digamos a tenido cursos complementarios?  <b>JQ:</b> Si claro si, en la parte administrativa, en el tiempo, en costos, en contabilidad, en administración.  <b>JM:</b> la mano de obra que ustedes tienen, tienen alguna capacitación formal, pues son muchachos que hayan terminado el bachiller o que lleven algunos cursos estudiados del SENA?  <b>JQ:</b> Si, hay muchos muchachos que han sido capacitados y que han tenido cursos sobre todo en esto del sistema liviano o del aluminio digamos en la parte metalmecánica han tenido capacitación.  <b>JM:</b> y ustedes de la empresa también los capacitan, pues hacen pre-entrenamientos y todo ese tipo de cosas?  <b>JQ:</b> Si, si también lo hemos hecho. Hay veces solicitamos por decir algo a, por dar un ejemplo, lo solicitamos por ejemplo a Colombit, cuando hemos hecho obras representativas, entonces llamamos a un representante de allá de Colombit, y ellos van por decir algo a la obra les dan la inducción, y les dicen por ejemplo este material se trabaja así y así, como son las normas técnicas, y esas inducciones les sirven mucho.</p>
			<p><b>JM:</b> Y ustedes han medido alguna vez la satisfacción del cliente?  <b>JQ:</b> Si.  <b>JM:</b> A través de qué?  <b>JQ:</b> A ver uno, hemos medido con unos formatos, donde al finalizar la obra, entonces hay unos ítems muy claros en donde dice por decir algo la atención desde la cotización, los trabajadores inclusive y los favores que fueron organizados en la obra, si fueron</p>

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><b><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></b></p>	<p><b><i>CALIDAD</i></b></p> <p>puntuales. Evaluamos más o menos ocho puntos, entonces ya obviamente que nos dan una calificación, que eso si que el cliente, que eso lo hemos comprobado cuando terminamos una obra que el cliente inmediatamente paga o al otro día esta llamando y dice que sinceramente que excelente servicio, hay otros que no dicen nada, quedan contentos; pero hay otros que sin más expresivos mas cariñosos y de pronto le dicen a uno quede muy contento con la obra, la verdad que los felicito, los voy a referir a otras personas que lo tengan, de esta manera es como se evalúa más o menos el trabajo.</p> <p><b>JM:</b> y de uno a cien por ciento ustedes en qué nivel mas o menos se determina esa satisfacción al cliente en cuanto a todas esas encuestas que han hecho?</p> <p><b>JQ:</b> yo creo, yo me atrevería a decir que por ahí en un ochenta, un ochenta y cinco por ciento más o menos.</p> <p><b>JM:</b> Ustedes como buscan el cliente, como le llegan, les hacen visita, como le llegan a ustedes para levantarse los clientes?</p> <p><b>JQ:</b> Nosotros entre comillas tenemos una relativa ventaja porque ya llevamos siempre ya veinte tres años en el mercado, pues obviamente que tenemos unos clientes antiguos, que ellos ya pues lo buscan a uno, clientes de quince a veinte años que ellos han sido fieles a uno por un lado. Por otro lado pues ya han mucha forma de que se visita la obra y se dan cuenta de que lo hacemos no mucho pero lo hacemos; ya pues por directorio telefónico, paginas amarillas, en fin. Entonces ya los clientes van llamando y pues uno también va acumulando una cantidad de clientes al año, igual en eso tenemos muy claro que por ejemplo</p>
------------------------------	--	---

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIDAD</b>	<p>nosotros trabajamos con el cliente, nos proyectamos con el cliente, entonces nosotros cogemos un cliente y la idea es cual, es hacerle un trabajo de muy buena calidad y que no haya que hacer ni retrocesos ni garantías, simplemente que cual es el objetivo, que el cliente, que ese cliente nos de cómo se dice una cadena con otros clientes, u otros referidos que son el tío, el sobrino, la hija, en fin. Entonces esos si los tratamos de cuidar pero al máximo, de que siempre hagamos un trabajo, pues no estoy diciendo que nunca haya que dar garantías, hay que dar por múltiples razones, pero si que queden bien, la verdad en los últimos años hemos obtenido una gran cantidad de clientes referidos que se han manejado creo que muy bien.</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> Ustedes frente a esa competencia como se ven o como se miden, creen que esta superiores, o creen que están a la par, o creen que están por debajo de esa competencia?</p> <p><b>JQ:</b> De la competencia informal o de la competencia normal?</p> <p><b>JM:</b> De la competencia normal?</p> <p><b>JQ:</b> De la competencia normal, yo creo que estamos en un a un nivel e inclusive de pronto en estudios de nosotros, hay clientes dentro de la competencia normal que maneja unos precios demasiado bajos, pero entonces nosotros no somos de esa política, porque, porque esos precios bajos, pues obviamente usted se puede incrementar las ventas, pero en realidad la empresa puede llegar a una quiebra, por decirlo de alguna manera, yo soy del pensamiento de que nadie se quiebra por vender caro, porque la gente por vender barato si se puede quebrar. El que vende caro quizás no le compre, pero bueno, el</p>

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><b><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></b></p>	<p><b><i>PRECIOS</i></b></p>	<p>tiene su material, su materia prima, mientras que esa competencia, entonces nosotros la verdad le soy sincero muchas veces nosotros no es que no nos importe pero si hay veces que dejamos de a un lado de pensar de que se están vendiendo a unos precios más bajos y no, porque, porque nosotros estamos es compitiendo por lo que yo le decía ahorita, es el servicio que nosotros les prestamos en el momento de la cotización hasta el momento de la entrega de la obra, si me entiende y eso es fundamental, y que los materiales que le estamos vendiendo al cliente, es eso lo que en realidad se le está vendiendo que no sea, porque es que la gente es muy dada a que cuando cotizan muy bajo, a mirar en que puedo escatimar ahorrar, para poder bajarle a los materiales, esto y lo otro, entonces claro el trabajo queda defectuoso, de mala calidad, muy profeso a garantías, si porque nosotros no escatimas a nada, porque desde que lleguemos a la obra, hacemos la obra y eliminamos de raíz los retrocesos y que el cliente quede satisfecho, y que en realidad lo que se le cotizo, es lo que realmente valió al final de la obra.</p> <p><b>JM:</b> cuales cree usted que son los factores que más afectan la competitividad en su sector, ósea digamos que es el precio o de pronto es la tecnología, o es el servicio, cuáles cree usted que es digamos los factores principales para que usted sea mejor que el otro, que la competencia?</p> <p><b>JQ:</b> Para mi Manizales, es una ciudad excepcional y es, yo creo que es casi única en el país, aquí se maneja mucho como quien dice la guerra del centavo, entonces, muchas veces aquí lo que aplica es el precio, es lo que la gente normalmente , entonces obviamente para uno se ve más</p>
------------------------------	--	------------------------------	--

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><i><b>POLITICAS DE PLANEACION</b></i></p>	<p><i><b>PRECIOS</b></i></p> <p>grado de dificultad mayor, obviamente en competir en ese sentido, pero como le decía ahora más atrás, le decía que aquí no existe como esa cultura de que el mejor trabajo no siempre es el más barato, entonces eso inclusive en las grandes empresas, aquí por decir algo aplicar yo lo veo desde mi punto de vista aplicar aquí si uno quisiera por decir algo implementar una tecnología, se puede hacer obviamente, pero no creo aquí, aquí en Manizales, no creo que eso vaya de la mano con un valor agregado que uno le pueda colocar al producto y que eso representa como una utilidad adicional para la empresa, que retorne no lo es, la gente aquí es muy practica y es simplemente, pero inclusive hay personas inclusive que sabiendo que se van a gastar \$10.000 en la remontada de la suela de los zapatos caminar 10 o 20 cuadras de mas para ahorrarse \$500, sabiendo que la suela de los zapatos vale 7 o \$10.000 y es así como ya está la cultura de esta ciudad, entonces es complicado eso y uno la verdad no se anima mucho a aplicar un poquito más la tecnología porque sabe que eso no va a retornar.</p> <p><b>JM:</b> Ósea que el precio depende de todas esas variables que usted me menciona?</p> <p><b>JQ:</b> Correcto, hay unas variables que hay que aplicar, de hecho yo tengo, ósea, si hay unas constantes que uno dice metro cuadrado del producto vale tanto, cierto, pero cuando ya uno entra a determinado sitio a determinado empresa, es distinto, porque también hay unos horarios, hay gente que uno les tiene que trabajar en horarios nocturnos, es diferente. Hay un precio en que las incomodidades son cantidades de, donde de pronto hay que hacer muchos retrocesos, entonces eso es</p>
------------------------------	--	--

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>PRECIOS</b>	<p>lo que nosotros tratamos de evitar. Además es más costoso, entonces es ahí donde tenemos que ser como muy, seguir muy al dedillo de todo lo que estamos haciendo en ese trabajo, muy precisos.</p>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p><b>JM:</b> la parte de financiación como hacen ustedes para apalancarse, ustedes desde la parte familiar aportan, o a través de los bancos, o desde la misma empresa digamos se apalancan ustedes para poder hacer los proyectos y las construcciones, las obras?</p> <p><b>JQ:</b> A ver, de la parte familiar no tanto, pero si de la parte con los bancos, es una muy importante y la otra es pues obviamente ya con el financiamiento que da las empresas cuando lo contratan a uno que dan un anticipo.</p> <p><b>JM:</b> ustedes siempre manejan la figura del anticipo?</p> <p><b>JQ:</b> El 99.9% lo manejamos, es fundamental. Es una política que se volvió ya muy a seguir en la empresa, mas allá de ser nosotros pues desconfiados en los negocios, yo creo que es importante: 1. Pues para poder cumplir con el trabajo y que uno le pueda cumplir al cliente que se lo entregue en el momento que es, entonces no estar uno como muy cohibido de hacer determinadas cosas porque a uno no le dan el anticipo, entonces eso se convierte en un problema porque ya viene: las entregas son mas demoradas, entonces tratamos de que al menos un 50% en el momento de anticipo; algunas veces nos dice un cliente tengo el 30 o el 40% entonces uno mira hasta donde puede hacer eso de acuerdo al monto y así la empresa estaría como quien dice financiando la otra parte.</p> <p><b>JM:</b> las utilidades u honorarios que ustedes han obtenido digamos en</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	promedio mensual superaron, fueron de 1 a 10 millones; 11 a 20 millones; 21 a 30 millones, o más de 30 millones? <b>JQ:</b> Las utilidades, si mas de entre 1 y 10 millones.
-----------------------	--	-------------------------------	---

➤ Análisis Entrevista Fernando Fonseca

Tabla 25: Transcripción Entrevista N. 3

11/02/2014	O3	MZ.	FF	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Transcripción</b>
<b>Entrevista 3 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>TRASCIPCIÓN</b>
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> Juan Manuel Muñoz O.  <b>FF:</b> Fernando Fonseca  <b>JM:</b> cuénteme un poquito de la historia de la empresa?  <b>FF:</b> la función se formo en 1951, la fundo mi papa, el era boyacense. Vino de Boyacá a estas tierras de Manizales, y aquí ya se puso a trabajar en la única como tres años. En la única le gusto fue la metalmecánica, entonces un ingeniero, montaron los negocitos entre los dos, y de ahí el se retiro y se puso a hacer cositas de bronce y aluminio en arenas, y le fue gustando y se puso a estudiar por la escuelas internacionales de América Latina, por correspondencia. Se puso a estudiar fundición y le dieron el título de Ingeniero Industrial en cuestión de la Metalurgia. Ya raíz de eso, entonces ya empezó mi papa.  <b>JM:</b> que hace en la parte administrativa, como está conformada la parte</p>



<p style="text-align: center;"><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>METODOS ADMINISTRATI VOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b></p>	<p>administrativa?</p> <p><b>FF:</b> estamos pues una persona está pendiente de llamadas y de hacer todas las vueltas; y los otros de los negocios.</p> <p><b>JM:</b> usted, es el encargado de los negocios?</p> <p><b>FF:</b> si de los negocios, de cotizar y toda esa cosa. El hermano mío es el que está pendiente de llamadas y unas cosas, vueltas.</p> <p><b>JM:</b> Pero los dos son los dueños de la empresa?</p> <p><b>FF:</b> si es una sociedad.</p> <p><b>JM:</b> conoce usted el concepto de planeación estratégica, lo a escuchado mencionar?</p> <p><b>FF:</b> no.</p> <p><b>JM:</b> ustedes como planifican el trabajo diariamente, o como planifican las obras donde están?</p> <p><b>FF:</b> la planificamos, en base a, ósea nosotros cotizamos y todo lo que va saliendo lo vamos, es decir, si autorizan un trabajo entonces arrancamos con ese y si arranca otro, entonces metemos el otro encima, y así a medida que va resultado, los trabajos son las tapas de contadores, o para empatar tubería, la porta-válvula, la valvulita; entonces en base en eso todo lo que vaya saliendo, entonces si nos resultan otros trabajitos que vayan saliendo que poleas y otras cosas, entonces se van metiendo ahí. Porque para fundir se necesitados toneladas porque no se puede prender el horno, sino se pierde plata.</p> <p><b>JM:</b> ustedes tienen algún tipo de manual o alguna cosa escrita dentro de la empresa?</p> <p><b>FF:</b> no.</p> <p><b>JM:</b> usted considera que la planeación es importante para determinar las actividades</p>
--	--	---	--

<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>			de la empresa? <b>FF:</b> claro que si, son muy importantes desde la planeación.
		<b>POLITICAS ORGANIZACIONA LES</b>	<b>JM:</b> a que se dedica la empresa específicamente? <b>FF:</b> nosotros trabajamos en accesorios y productos de alcantarillado, estamos sacando también una línea de sillas Parker y unas mesas y bancas para las universidades.
	<b>DIAGNOSTICO GENRENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<b>JM:</b> ni objetivos ni nada de eso? <b>FF:</b> no.
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<b>JM:</b> ¿han realizado de pronto algún tipo de innovación en un producto o en un servicio? <b>FF:</b> No hasta ahora no.
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<b>JM:</b> ¿Ustedes mantienen algún tipo de convenio con cooperativas o alguna institución? <b>FF:</b> No por el momento no.
		<b>DIFERENCIACION</b>	<b>JM:</b> ustedes tienen mucha competencia aquí en Manizales? <b>FF:</b> si son otras de función que hay por ahí también, pero si son, sino que nosotros no hacemos solo una sola cosa, sino que hacemos muchas entonces por ese lado no nos quedamos parados si ve.
		<b>TECNOLOGIA</b>	<b>JM:</b> digamos que en la parte tecnológica ustedes que manejan, o solamente manejan la caldera y manejan? <b>FF:</b> pilote, el molino, las prensas, pulidoras, compresor, no más.
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<b>JM:</b> Ósea que llevan mucho tiempo ya de experiencia? <b>FF:</b> si 51 años de experiencia. <b>JM:</b> y desde ahí usted también empezó a trabajar toda la vida? <b>FF:</b> ya más adelante si, entonces ya los hermanos míos también ya todos nos metimos en el cuento, pero quede yo con el hermano mío no mas, los dos quedamos

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<p>como tratando el negocio a raíz de la muerte de mi papa. Mi papa murió hace, este año cumple 25 años.</p> <p><b>JM:</b> Cuantos empleados tienen actualmente?</p> <p><b>FF:</b> en este momento estamos 8 y dos administrativos, somos 10 y la contadora,</p> <p><b>JM:</b> que formación tiene usted?</p> <p><b>FF:</b> bachiller, hice dos años de fundición y también empecé con la formación de auxiliar de contabilidad.</p> <p><b>JM:</b> ustedes capacitan el personal periódicamente o no?</p> <p><b>FF:</b> no lo que pasa es que el personal que se tiene, es un personal que ya muy especializado pues, que ya saben mucho lo de la función y tal cosa, entonces si me entiende , pero en el SENA si nos han dado cursos.</p>
		<b>CALIDAD</b>	<p><b>JM:</b> como contactan ustedes al cliente, como llegan ustedes al cliente, lo visitan, que mas?</p> <p><b>FF:</b> si, lo visitamos y lo contactamos por teléfono, ofreciendo los servicios de tal producto; llamamos mucho a los ingenieros contratistas que tienen que ver con todo esto de alcantarillado y estamos pendientes de las obras que están haciendo.</p> <p><b>JM:</b> usted alguna vez a medido la satisfacción del cliente?</p> <p><b>FF:</b> no, nunca.</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> y entonces el precio digamos con la competencia como están, por encima o por debajo?</p> <p><b>FF:</b> No estamos ahí, cuando le cotizan estamos como que casi que igual, es que el trabajo es el mismo pal que se lo gane, el trabajo es igual tiene que conseguir los mismos materiales, las mismas arenas todo.</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>		<p><b>JM:</b> entonces ustedes parten de lo que valga el producto, lo que valga la papa o lo que vayan a fundir para darle le precio?</p> <p><b>FF:</b> si claro nosotros partimos del costo, ya se mira cuánto pesa la papa, ha y mucha variedad de papa, de alcantarillado entonces ahí ya uno mira si es de 1 kilo o de 80 kilos.</p>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p><b>JM:</b> Pero le ha ido bien con el negocio, cree que es un negocio rentable?</p> <p><b>FF:</b> pues imagínese que hemos durado tanto tiempo, si el negocio es bueno, hay que rebuscarse mucho pero siempre hay algo que hacer, siempre está uno ocupadito.</p> <p><b>JM:</b> ¿Las utilidades que deja el negocio mensualmente entre cuál de estos rangos esta?</p> <p><b>FF:</b> Entre 1 y 10 millones.</p>

➤ Análisis Entrevista Ricardo Hurtado

Tabla 26: Transcripción Entrevista N. 4

<b>14/02/2014</b>	<b>O4</b>	<b>MZ</b>	<b>RH.</b>	<b>JM</b>	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Trascripción</b>
<b>Entrevista 4 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>TRASCRIPTIÓN</b>
			<p><b>JM:</b> Juan Manuel Muñoz O.</p> <p><b>RH:</b> Ricardo Hurtado</p> <p><b>JM:</b> cuénteme como nació como es la empresa?</p> <p><b>RH:</b> esta empresa, yo empecé con ella en el año 1985, no había donde trabajar. Se acabo el trabajo en la empresa donde trabajaba yo, y siempre llevaba yo en el</p>

<p><i>PLANEACION ESTRATEGICA</i></p>	<p><i>METODOS ADMINISTRATIVOS</i></p>	<p><i>FORMALIZACION DE PROCESOS</i></p>	<p>ramo desde los 12 años trabajando, entonces ya me toco empezar a trabajar de cuenta mía. Empecé con un soldadorcito de agua y un martillo arreglando chapitas y toda la cosa, o puertas podridas, tocaba las casas: señora buenas tardes, le arreglo la puerta, decían: no tengo plata y yo respondía: yo le fio. Y así, yo sin un peso para trabajar y así empecé a ganarme la vida y la comida para la familia y todo.</p> <p><b>JM:</b> usted es el encargado de todo, o como hace la parte administrativa?</p> <p><b>RH:</b> la parte administrativa lleva o maneja la hija mía.</p> <p><b>JM:</b> ella es la que se encarga de la facturación, la nomina.</p> <p><b>RH:</b> pero yo soy el que contrato, el que estoy aquí al frente del personal dirigiéndolo, soy el que entrego las obras y soy el que viene aquí y le digo: sáqueme estas cuentas para tales, o si hay que hacer una cuenta completa. Entonces es así, sin ella es imposible que esta empresa funcione, ella es la que me incentiva la oficina, porque yo que voy a saber manejar una oficina de estas, cuando empecé así como Felipe Calderón.</p> <p><b>JM:</b> lo que pasa es que ya se le a crecido mucho el negocio.</p> <p><b>RH:</b> es que yo la fábrica de fuerte la tengo en la galería.</p> <p><b>JM:</b> entonces ya tiene dos sucursales: la fabrica aquí y la fabrica en la galería.</p>
<p><i>PLANEACION ESTRATEGICA</i></p>		<p><i>POLITICAS</i></p>	<p><b>JM:</b> ustedes como planean el trabajo, como lo planifican. Digamos cuando usted va a una obra y dice vea le tengo que hacer tantos pasamanos, entonces hay que hacer tal estructura. Usted como planifica el trabajo, usted aquí viene y le dice a los muchachos, vea hay que hacer esto esto y lo otro, como vamos a hacer?</p> <p><b>RH:</b> Yo me reúno con los obreros que</p>

<p><i>PLANEACION ESTRATEGICA</i></p>	<p><i>METODOS ADMINISTRATIVOS</i></p>	<p><i>ORGANIZACIONALES</i></p> <p><i>POLITICAS ORGANIZACIONALES</i></p>	<p>voy a utilizar en el tipo trabajo, si vamos a hacer un cerramiento que a veces es muy grande y en esa misma obra hay que hacer otra actividad yo los reúno, delego funciones: usted fulano me va a hacer el cerramiento ya va a trabajar con dos ayudantes, usted me va ir haciendo el montaje de la perfilaría aquí, usted me va ir haciendo las canales aquí de una vez y me fa a ir flanchando, ustedes me van pintando, por decir es muy similar a ustedes cuando hacen el comité de obra. Yo hago algo similar en reuniones pero para informar, yo los llamo unas reunioncitas de 10 minutos.</p> <p><b>JM:</b> y usted le hace seguimiento a la obra o usted visita todas las obras?</p> <p><b>RH:</b> yo regularmente en las obras, por eso yo trabajo solamente con personal capacitado para no estar encima de ellos todo el día, porque no puedo, pero si les estoy dando vuelta a cada oficial unas dos o tres veces al día, cosa que si yo tengo 5 obras me estoy todo el día volteando por eso están difícil encontrarme aquí, mucha gente no me encuentra, porque yo tengo todas las obras trabajando. Entonces regularmente cada oficial desempeña su labor a la perfección.</p> <p><b>JM:</b> las decisiones aquí las toma usted o las toma en conjunto con su hija?</p> <p><b>RH:</b> es una decisión de trabajo tengo que tomarla yo directamente, si ahí si no hay de otra. Ella del trabajo no conoce nada, ella si para asesoría jurídica es la verraca.</p>
	<p><i>DIAGNOSTICO GERENCIAL</i></p>	<p><i>OBJETIVOS, MISION Y VISION</i></p>	<p><b>JM:</b> ustedes tienen de pronto alguna cosa escrita: tiene objetivos de la empresa, tienen algún tipo de formato que llenar o algo escrito; o no se maneja nada escrito aquí, nada escrito en el sentido de la producción, del taller, de que ellos tengan que llenar un formato, o que ustedes</p>

			tengas unos objetivos como empresa? <b>RH:</b> no, no tengo nada de eso.
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<b>JM:</b> usted el precio del producto lo saca a base del producto o usted lo saca digamos porque es un producto nuevo entonces cobremos un poquito más, o porque como es digamos en el caso de las casetas que usted diseño, ese producto usted lo cobra más que por el producto o materia que necesitaba sino porque era único era suyo. <b>RH:</b> si claro, lógico. Además yo me gaste 10 millones en la patentada de la caseta y hace 4 años me gaste 40 millones de pesos en la maquina que le estoy diciendo, esa máquina: una dobladora eléctrica de pisa vidrio, y uso troqueles, ahí me gaste 60 millones. Me gaste mucha plata, entonces que pasa Colombit un taller normal con 7 trabajadores se puede estar una semana para sacar 20 casetas, mientras que yo con mis conocimientos y tecnología estoy en capacidad de entregar 500 casetas semanales. Y aparte de eso yo no trabajo con gente, cuando me toca meter 10 o 15 trabajadores triplico el jornal y triplico la producción lógicamente.
		<b>ASOCIATIVIDAD ASOCIATIVIDAD</b>	<b>JM:</b> don Ricardo ¿ustedes tienen convenios con algún gremio o alguna institución? <b>RH:</b> no señor para nada, nosotros trabajamos solos.
<b>COMPETITIVIDAD</b>		<b>DIFERENCIACION</b>	<b>JM:</b> y usted tiene mucha competencia aquí en Manizales? <b>RH:</b> si, hay mucha competencia durísimo. <b>JM:</b> Cuales son los Talleres? <b>RH:</b> Industria Chavarriaga, que es ha sido uno de los pioneros en Manizales, pero ya se acabo debido a poco serios con el trabajo. Y esta industrias imperio, están desde las 7 de la mañana volteando en las obras.

	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> que tecnología utiliza en el taller, cuales son las maquinas que usted maneja?</p> <p><b>RH:</b> yo le hablaba usted que aquí tenemos mucha diversidad de producción que hay operarios capacitados, entre los negocios hablando hace 15 años me buscaron de colombia para que les diseñara unas estructuras para casetas sanitarias, entonces yo estaba disponible, y les diseñe una caseta que fue un éxito; luego de esa caseta, me toco diseñarles otra a los 10 años, estuvieron 10 años con una misma carreta. Entonces por asuntos de mercadeo hubo que diseñar otra, me dio mucho trabajo la diseñada pero fue un éxito, y fue tan grande el éxito que patente la caseta; y empecé a hacer todo lo posible para conseguir maquinaria, yo tengo una llamada la perfiladora y yo le meto la lamina pulpa y sale la otra doblada. Somos los únicos que la tenemos en Manizales, yo la diseñe. Y hoy en día esa máquina me hace el trabajo de unos 15 trabajadores. La capacidad productiva mía, es impresionante debido a la maquina.</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>			<p><b>JM:</b> listo don Ricardo, ósea ya llevan más o menos 30 años en la empresa.</p> <p><b>RH:</b> casi 30 años.</p> <p><b>JM:</b> bueno, don Ricardo, ustedes a que se dedican principalmente, ustedes que hacen en la empresa?</p> <p><b>RH:</b> nosotros somos trabajadores muy completos, muy completo en el sentido que de cualquier empleado de los de aquí que llamo yo oficiales, si usted requiere de un montaje de una estructura se le tiene. Ese mismo empleado si usted necesita que le hagamos un cerramiento se lo hacemos, ese mismo empleado está capacitado para hacer unos pasamanos</p>



	<p><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></p> <p><i>POLITICAS</i></p>	<p><i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i></p> <p><i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i></p>	<p>muy elegantes o pasamanos sencillos, o pasamanos ornamentados, le hablo de unos 20 o 15 oficiales que tengo yo aquí y unos 10 ayudantes. Los ayudantes pues su nombre lo dice, pero los oficiniales son personal capacitado para todas esas obras.</p> <p><b>JM:</b> ósea que tiene de personal más o menos 25 empleados?</p> <p><b>RH:</b> si 25 empleados.</p> <p><b>JM:</b> ella tiene formación en que o es profesional?</p> <p><b>RH:</b> ella es profesional, ella tiene dos carreras, ella es muy preparada, en ingeniera de sistemas informáticos y telecomunicaciones; y tiene ingeniera en administración de empresas. Ella es la que se encarga aquí de todo, yo creo que usted se ha dado cuenta que el trabajo.</p> <p><b>JM:</b> y usted porque cree que ha sido tan exitoso en todo este tiempo, porque cree que la gente lo busca, cuáles han sido sus puntos fuertes?</p> <p><b>RH:</b> el punto fuerte mío en ese sentido a sido: que yo conozco el oficio en un 100% a la perfección, yo desde los 12 años estoy trabajando la carpintería metálica. En este momento yo materialmente no trabajo pero me conozco la técnica completa y dirijo 10 o 15 trabajadores para que las cosas queden bien hechas. Primero que todo es la calidad del trabajo, segundo la seriedad del trabajo, tercero que es muy importante es el respeto al a clientela, el servicio y el cumplimiento es esencial. Por decir hay veces que aquí me veo con poco trabajo.</p> <p><b>JM:</b> usted hasta cuando estudio hasta que año estudio?</p> <p><b>RH:</b> ahí si me da pena, ahí si me corcho usted. Porque yo soy de origen campesino entonces en ese entonces, el hecho de que fuéramos niños de 6 o 7 años. Somos 4</p>
--	---	---	--

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>DE PLANEACION</b>		<p>hambres y 3 mujeres, y entre mis hermanos, yo tenía un hermano mayor y el yo rapidísimos para coger café, entonces debido a esto, nos sacaron de la escuela y nos pusieron a coger café, entonces yo alcance a estudiar hasta segundo de primaria no más.</p> <p><b>JM:</b> a la mano de obra usted le da capacitación, cursos o algo?</p> <p><b>RH:</b> no.</p>
		<b>CALIDAD</b>	<p><b>JM:</b> usted mide la satisfacción del cliente, cuando usted termina un trabajo como se da cuenta que el cliente queda satisfecho o no?</p> <p><b>RH:</b> hacemos en la empresa como la nuestra; si la gente no quedara satisfecha con el trabajo no volvería a llamar.</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> y usted como se ve de precio frente a la competencia, está por encima por debajo igual?</p> <p><b>RH:</b> todos manejamos precios muy similares, nosotros por ejemplo hemos encontrado diferencias en cotizaciones de 10 millones como una diferencia de 100 mil o 10 mil pesos, que es un precio ahí a un pelito. Ósea que, aquí hay tres talleres con buenos precios, creo que soy el mas fuerte.</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> ustedes como hacen para llegar al cliente?</p> <p><b>RH:</b> el cliente llega a nosotros. Yo no tengo vendedores ni puedo ponerme a poner vendedores aquí, me encarto con el trabajo, yo mantengo copado, inclusive me toca decirle a mucha gente que no porque no tengo tiempo.</p> <p><b>JM:</b> usted empezó con plata del bolsillo suyo, y empezó a conseguir desde ahí el capital</p> <p><b>RH:</b> si claro lógico.</p> <p><b>JM:</b> y hoy en día la empresa es auto-sostenible, pues usted no tiene que sacar</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p>plata del bolsillo suyo para financiar la empresa, sino que la misma empresa paga para sostenerse, para pagar los trabajadores, para pagar todo mejor dicho?</p> <p><b>RH:</b> si claro, yo a colombit le hago contratos de 100 o 150 millones, ósea que a mi si no tengo plata me llevo el hip... yo tengo que sostener empleados, comprar materiales el comercio me da 30 días a mí para pagar materiales, en el momento en que colombit me hace el pedido inmediatamente yo estoy pidiendo materiales, entonces mientras yo voy produciendo y todo que le entrego a colombit han pasado 15 a 20 días, ósea que a los ocho días ya me toca empezar a pagar materiales y colombit se demora muchas veces entre 40 o 60 días para pagar, ósea que si uno no tiene capital está en la olla. Yo me sostengo.</p> <p><b>JM:</b> ¿las utilidades tuyas mensualmente, en promedio están entre que rango?</p> <p><b>RH:</b> pueden estar entre 11 y 20 millones.</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	

➤ Análisis Entrevista Jhon Fernández

Tabla 27: Transcripción Entrevista N. 5

22/02/2014	O5	MZ	JF.	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Transcripción</b>
<b>Entrevista 5 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>TRASCRIPTIÓN</b>
------------------	--------------	-----------------	---------------------

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b></p>	<p><b>JM:</b> Juan Manuel Muñoz O.  <b>JF:</b> Jhon Fernández  <b>JM:</b> ¿Cuál es el nombre de la empresa?  <b>JF:</b> Metálicas JF  <b>JM:</b> ¿Dónde está ubicada su empresa?  <b>JF:</b> Esto es la 19, todo este sector por aquí es de estos talleres.  <b>JM:</b> Contacto de la empresa.  <b>JF:</b> Jhon Fernández  <b>JM:</b> Cuénteme desde hace cuanto están funcionando.  <b>JF:</b> ¿acá?, desde hace seis años.  <b>JM:</b> Ustedes ¿a qué se dedican específicamente?  <b>JF:</b> a hacer puertas, herrajes todo eso.  <b>JM:</b> Usted es ¿el administrador o el dueño?  <b>JF:</b> propietario  <b>JM:</b> ¿tiene algún plan escrito o formalizado?  <b>JF:</b> no, no nada de eso.  <b>JM:</b> Se tienen procedimientos para las distintas operaciones.  <b>JF:</b> no uno va cogiendo la experiencia y ya sabe cómo se trabaja.  <b>JM:</b> ¿se cuenta con algún tipo de certificación?  <b>JF:</b> no nada</p>
			<p><b>JM:</b> ¿conoce el concepto de planeación estratégica?  <b>JF:</b> maso  <b>JM:</b> Como se aplica la planeación acá, como hacen ustedes para planificar las actividades mejor dicho  <b>JF:</b> Es que la mayoría de trabajo que entra acá es de la calle, entonces uno a medida que va llegando lo va haciendo, ¿si ve?  <b>JM:</b> Cuáles son las dificultades para que ustedes no puedan aplicar la planeación.  <b>JF:</b> Es que el trabajo que entra es diario, entonces uno está trabajando en una cosa</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b><i>POLITICAS ORGANIZACIONALES</i></b></p>	<p>y llega un cliente que no que esto es para ya, entonces a uno le toca que irse acomodando ¿si ve?</p> <p><b>JM:</b> Ustedes ¿dónde venden principalmente aquí en la ciudad, en otras partes?</p> <p><b>JF:</b> no aquí en Manizales, los clientes de nosotros son de acá mismo.</p> <p><b>JM:</b> Todas las decisiones administrativas las toma usted.</p> <p><b>JF:</b> Si claro yo soy el que manejo el negocio y sé del cuento.</p> <p><b>JM:</b> Considera usted que es importante que se planeen las actividades.</p> <p><b>JF:</b> si claro eso es muy importante para uno poderle cumplir al cliente.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cuáles cree usted que son las razones para no manejar estratégicamente el negocio?</p> <p><b>JF:</b> ganas, porque uno tiene que tener ganas para todo y además que uno no saber muy bien de esas cosas entonces a veces también falta que uno se entere mas de eso.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cómo llegan los clientes a ustedes?, ¿cómo hacen para contactarse?</p> <p><b>JF:</b> Por antigüedad será, por la zona, porque todo esto es una zona de talleres.</p> <p><b>JM:</b> Es abierto a los cambios.</p> <p><b>JF:</b> si es para mejor si claro hay que cambiar.</p>
<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b><i>DIAGNOSTICO GERENCIAL</i></b></p>	<p><b><i>OBJETIVOS, MISION Y VISION</i></b></p>	<p><b>JM:</b> Ustedes ¿tienen planteados objetivos, misión, visión?</p> <p><b>JF:</b> no, nada de eso.</p>
		<p><b><i>INNOVACION</i></b></p>	<p><b>JM:</b> Han hecho ustedes alguna mejora en los productos o se han inventado alguna máquina para hacer algo.</p> <p><b>JF:</b> pues que le dijera, es que el trabajo lo trae el cliente y uno ya se lo diseña y le dice cómo va a quedar entonces es más bien al gusto del cliente, y de maquinas y eso no.</p>

<b>COMPETENCIA</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen convenios con alguna entidad o alguna agremiación?</p> <p><b>JF:</b> No</p>
		<b>DIFERENCIACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Tienen algún producto en especial, en que ustedes se diferencien del resto?</p> <p><b>JF:</b> Pues nosotros hacemos aquí todo lo de las puertas, y todo lo que el cliente trae nosotros se lo hacemos.</p>
		<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> ¿aplican ustedes alguna tecnología acá diferente a la competencia?</p> <p><b>JF:</b> No, lo normal que tiene cada taller que su pulidora, los taladros, la tronzadora, pero distinto no nada.</p> <p><b>JM:</b> ¿La empresa cuenta con tecnología actualizada?</p> <p><b>JF:</b> Lo que ve, usamos la herramientica normalita nada raro.</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<p><b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b></p> <p><b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b></p>	<p><b>JM:</b> ¿Cuántos empleados tiene actualmente acá?</p> <p><b>JF:</b> Aquí somos doce personas trabajando.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cómo empezó el negocio?</p> <p><b>JF:</b> Igual que como está ahora, por iniciativa mía abrí un taller porque yo trabajaba con mi papá, entonces me quise independizar, salirme de trabajar con él.</p> <p><b>JM:</b> entonces ¿usted ya tenía más experiencia?</p> <p><b>JF:</b> si yo ya sabía más o menos como se manejaba esto.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cuál es su nivel de formación?</p> <p><b>JF:</b> Yo tengo el bachillerato.</p> <p><b>JM:</b> ¿Ustedes capacitan periódicamente al personal?</p> <p><b>JF:</b> no la gente que trabaja aquí ya sabe cómo se trabaja, y ya ha trabajado en otros talleres entonces no ha habido necesidad.</p> <p><b>JM:</b> Los trabajadores tienen alguna certificación del SENA o de otra entidad.</p> <p><b>JF:</b> no, la mayoría de gente que trabaja aquí apenas hizo primaria y no más.</p>

<b>COMPETENCIA</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes miden el nivel de satisfacción del cliente?</p> <p><b>JF:</b> pues cuando el cliente viene a recoger el trabajo el mira a ver si eso era lo que quería y si quedo contento, si no nosotros se lo arreglamos hasta que el quede contento.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cuál cree que son sus ventajas competitivas, para llevar seis años en el mercado?</p> <p><b>JF:</b> Se puede decir que la atención y el cumplimiento, que más se puede decir? Igual todo el mundo por aquí trabajamos lo mismo y hay gente que lleva más tiempo que yo entonces...</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> Ya, digamos como ve su negocio frente a la competencia en calidad y en precio</p> <p><b>JF:</b> esta parejo.</p>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p><b>JM:</b> Usted ¿cómo mide el desempeño económico o hace control en la parte económica?</p> <p><b>JF:</b> pues el cliente viene y pide que le hagamos esto y lo otro, entonces uno ya más o menos sabe cuánto material se va a llevar y eso ¿si ve?, entonces uno le da el precio y sabe cuánto más o menos se va a ganar.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cómo se financia la empresa usted, le ha metido platica, o ella misma da para sostenerse o le ha tocado que prestar para sostenerla?</p> <p><b>JF:</b> yo empecé con unos ahorritos que tenia y desde ahí ya el taller a dado para mantenernos estos años.</p> <p><b>JM:</b> Las utilidades que ha dado el negocio en promedio mensual son de</p> <p><b>JF:</b> entre 1 y 10 millones.</p>

## ➤ Análisis Entrevista Jorge Salazar

Tabla 28: Transcripción Entrevista N. 6

14/02/2014	O6	MZ	JS.	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Trscripción</b>
<b>Entrevista 6 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

CATEGORIA	GRUPO	ANALISIS	TRASCRIPTIÓN
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVO S</b>	<i>FORMALIZACION DE PROCESOS</i>	<p><b>JM:</b> ¿Cómo se llama la empresa?  <b>JS:</b> Taller metálicas y aluminios  <b>JM:</b> ¿Quién es el encargado del negocio?  <b>JS:</b> Yo que soy el dueño, y estoy pendiente de todo en el taller y con las cotizaciones, y la secretaria que me ayuda mucho sobre todo con la facturación y la atención de los clientes.  <b>JM:</b> Ustedes tienen de pronto un contador o alguien que los asesore en ese sentido.  <b>JS:</b> Si claro, aquí tenemos a un contador que nos lleva todo lo de la facturación y lo de impuestos, claro que el no es de la empresa propiamente sino que nosotros lo contratamos y la secretaria es la encargada de pasarle a él todo bien organizado.  <b>JM:</b> ¿Se tiene algún plan escrito?  <b>JS:</b> Pues la verdad no, aquí no manejamos esa cuestión así.  <b>JM:</b> Se tiene algún procedimiento para las operaciones de producción  <b>JS:</b> No, no señor aquí ya todos tenemos experiencia.  <b>JM:</b> ¿La producción se basa en presupuestos?  <b>JS:</b> no, según el trabajo que resulte.</p>
			<p><b>JM:</b> ¿Cómo se planifican las actividades aquí en la empresa?  <b>JS:</b> Pues primero se hace la cotización por escrito como la necesita el cliente,</p>



<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVO S</b></p>	<p><b><i>POLITICAS ORGANIZACION ALES</i></b></p>	<p>después se va y se toman las medidas y se habla bien con el cliente a ver cómo es que va a quedar el trabajo y luego ya se viene al taller y se empieza a trabajar.</p> <p><b>JM:</b> ¿Conoce el concepto de planeación estratégica como herramienta administrativa?</p> <p><b>JS:</b> No, la verdad es que no lo he escuchado mencionar.</p> <p><b>JM:</b> ¿En la actualidad aplica alguna metodología de planeación en la empresa?</p> <p><b>JS:</b> No, porque uno ya sabe más o menos como es el trabajo y como se tiene que hacer entonces no ha habido necesidad.</p> <p><b>JM:</b> ¿Donde vende usted el producto, aquí en la ciudad o en otras ciudades?</p> <p><b>JS:</b> No, aquí en Manizales la clientela de nosotros es de aquí.</p> <p><b>JM:</b> Como se toman las decisiones acá, en conjunto o las toma usted solo o como hacen.</p> <p><b>JS:</b> la mayoría de las decisiones las tomo yo, o si de pronto es del taller o algo así en un diseño los muchachos me colaboran mucho.</p> <p><b>JM:</b> tienen algún tipo de certificación nacional o internacional</p> <p><b>JS:</b> no señor.</p> <p><b>JM:</b> Considera importante que se planeen las actividades y se tracen objetivos y estrategias para mejorar el negocio.</p> <p><b>JS:</b> si claro que sí, eso es muy importante porque uno se va programando con la gente y además es muy importante lo de los objetivos saber para donde es que vamos.</p> <p><b>JM:</b> Cuáles son las razones para que no se maneje estratégicamente su negocio.</p> <p><b>JS:</b> a veces la falta de tiempo, que todos los trabajos tienen que ser para ya que son urgentes y además que yo no conozco muy bien.</p>
<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVO S</b></p>	<p><b><i>POLITICAS ORGANIZACION ALES</i></b></p>	

	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Se tienen objetivos, misión, o visión?</p> <p><b>JS:</b> No.</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes han desarrollado alguna innovación en productos o procesos?</p> <p><b>JS:</b> No pues así como algo novedoso no nada.</p>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen convenios con alguna entidad?</p> <p><b>JS:</b> no hasta el momento no se tiene ningún convenio, la ayuda que le brindan a uno los compañeros de los talleres de por aquí que son del mismo ramo.</p>
		<b>DIFERENCIACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿y de pronto tiene algún producto o proceso que permita que se diferencien de la competencia?</p> <p><b>JS:</b> No, todos los que estamos por este sector trabajamos casi que lo mismo, que unos trabajan mejor que otros sí, pero que se hagan así como cosas distintas no.</p>
		<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes manejan tecnología reciente o no?</p> <p><b>JS:</b> no pues aquí la maquinaria que se tiene es muy poquita, como este es un taller pequeño pues no se ha necesitado, así como mucha tecnología.</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<p><b>JM:</b> ¿Cuántos trabajadores laboran actualmente en la empresa?</p> <p><b>JS:</b> en este momento habemos, once personas aquí, nueve que me ayudan en el taller, una secretaria y yo que soy el dueño, pero que también colaboro haciendo mucha cosita.</p> <p><b>JM:</b> ¿Hace cuantos años inicio operación?</p> <p><b>JS:</b> Este negocio tiene lleva ya harto tiempo, como siete años.</p> <p><b>JM:</b> ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en esto?</p> <p><b>JS:</b> Desde hace como diez años que empecé trabajando de auxiliar en un taller, entonces ese taller se quebró y a mí me</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>		<p>sacaron, entonces desde ahí me independice.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cuál es su nivel de estudios?</p> <p><b>JS:</b> Yo soy bachiller.</p> <p><b>JM:</b> Ha tenido de pronto algún curso complementario o del sena.</p> <p><b>JS:</b> no señor.</p> <p><b>JM:</b> ¿Se realizan programas de capacitación al personal?</p> <p><b>JS:</b> cuando entran aquí ya deben traer cierta experiencia, y uno aquí les va enseñando como es que se trabaja y como es que hay que entregarle el trabajo a los clientes.</p> <p><b>JM:</b> ¿La mano de obra tiene alguna certificación de una institución de educación formal para la labor que desempeñan?</p> <p><b>JS:</b> pues los muchachos que hay son bachilleres los dos.</p>
		<b>CALIDAD</b>	<p><b>JM</b> ¿Ustedes manejan algún indicador de satisfacción del cliente o como saben si el cliente quedo contento con el trabajo?</p> <p><b>JS:</b> No, en el momento en el que el cliente viene a reclamar el trabajo pues él lo mira y todo, entonces nos dice si quedo bien o no.</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> ¿Cómo ve usted el precio y la calidad con respecto a la competencia?</p> <p><b>JS:</b> Muy parecido, por aquí todos estos talleres trabajamos casi que lo mismo y en calidad muy bien nosotros ya hemos hecho contratos grandes y nos ha ido muy bien hasta el momento.</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p><b>JM:</b> ¿Los principales recursos para la financiación de la empresa de donde se obtienen?</p> <p><b>JS:</b> hasta ahora nos ha ido bien gracias a Dios y el negocio da para mantenerse y comprar los materiales y sostener la nomina.</p> <p><b>JM:</b> Las utilidades mensuales de la</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>			empresa entre que rango están? <b>JS:</b> Entre 1 y 10 millones de pesos
-----------------------	--	--	---

➤ Análisis Entrevista Eduardo Ortiz

Tabla 29: Transcripción Entrevista N. 7

22/02/2014	O7	MZ	EO	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Transcripción</b>
<b>Entrevista 7 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>TRASCRIPTIÓN</b>
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVO S</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> ¿Cómo se llama el negocio?  <b>EO:</b> Aluminios del centro  <b>JM:</b> ¿Usted es el dueño del negocio?  <b>EO:</b> si  <b>JM:</b> ¿Usted hace toda la parte administrativa o tiene una persona que le colabore?  <b>EO:</b> sí, yo hago toda esa labor  <b>JM:</b> ¿Cómo se compone la empresa es decir está dividida por áreas?  <b>EO:</b> Si lo que es la administración y ya lo que es la parte de de ensamble de corte, de instalaciones.  <b>JM:</b> ¿Tiene algún plan escrito de las actividades a llevar a cabo?  <b>EO:</b> no aquí todo lo hacemos verbalmente</p>
		<b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes a que se dedican?  <b>EO:</b> a la perfileria en aluminio, que es ensamble de puertas, ventanas todo eso, todo lo que se genera del aluminio.  <b>JM:</b> ¿Usted conoce el concepto de planeación estratégica?  <b>EO:</b> no  <b>JM:</b> ¿Cómo planifican ustedes las actividades?</p>

<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVO S</b>	<b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b>	<p><b>EO:</b> desde el día anterior se planifica lo que se va hacer, al otro día ya se sabe que hay que ir a instalar a tal parte, que hay que ir a tomar una medida, que hay que alistar estos materiales una persona va para un lado la otra va para el otro y nos repartimos el trabajo es eso.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cómo llega el cliente donde ustedes?</p> <p><b>EO:</b> Pues muchas veces llegan porque la gente, viene por este mismo lado cotizando, otras veces por el directorio telefónico, otras veces porque clientes a los que se les han hecho trabajos nos recomiendan, entonces de ese modo es que llegan los clientes aquí.</p> <p><b>JM:</b> ¿Dónde venden ustedes principalmente aquí en Manizales o también por fuera?</p> <p><b>EO:</b> pues el servicio, se le presta donde se necesite, nosotros ya hemos hecho trabajos por fuera pero muy poquitos la mayoría es aquí en la ciudad.</p> <p><b>JM:</b> ¿Aquí todas las decisiones se centralizan en usted?</p> <p><b>EO:</b> sí, claro</p>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen objetivos, misión o visión?</p> <p><b>EO:</b> no</p>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes han introducido de pronto innovaciones en el producto o en los procesos?</p> <p><b>EO:</b> No, como esta es una empresa pequeña y la mayoría de trabajo lo trae el cliente ya muy especificado, eso no aplica mucho aquí.</p>
	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen de pronto convenios con alguna entidad?</p> <p><b>EO:</b> Nosotros tenemos aliados comerciales como los proveedores de materia prima y todo eso.</p>

<b>COMPETENCIA</b>		<b>DIFERENCIACION</b>	<p><b>JM:</b> tienen un producto que digan, es que este me diferencia del resto de la competencia?</p> <p><b>EO:</b> no, aquí todo lo que trae el cliente se le hace y se le instala, pero un producto en especial no.</p>
		<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> ¿La empresa cuenta con infraestructura tecnológica actualizada?</p> <p><b>EO:</b> no, nosotros utilizamos lo normal en un negocio de estos, porque en estos talleres se utiliza la misma herramienta, los mismos tipos de aparatos.</p>
<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>		<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<p><b>JM:</b> Cuantas personas trabajan en la empresa.</p> <p><b>EO:</b> Aquí estamos trabajando actualmente once personas.</p> <p><b>JM:</b> ¿Hace cuantos años iniciaron operaciones?</p> <p><b>EO:</b> Aproximadamente nueve años</p> <p><b>JM:</b> ¿usted ya tenía experiencia antes de montar la empresa?</p> <p><b>EO:</b> no, yo empecé acá fue prácticamente de ceros</p> <p><b>JM:</b> ¿Qué nivel de estudios tiene actualmente?</p> <p><b>EO:</b> Yo tengo el bachiller</p>
		<b>CALIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿cómo verifican ustedes la calidad del producto que están entregando?</p> <p><b>EO:</b> por la calidad del material que nosotros utilizamos que son muy buenos, y porque se supervisa el trabajo que se hace, cuando se tiene que instalar a alguna parte yo estoy pendiente dando vuelta y mirando cómo es que se está haciendo.</p>
		<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> ¿Digamos que la calidad y el precio comparado con los competidores como lo ve usted?</p> <p><b>EO:</b> nivelados</p>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p><b>JM:</b> ¿Entre que rango están las utilidades mensuales que deja el negocio?</p>

			<b>EO:</b> Entre 1 y 10 millones de pesos.
--	--	--	--

➤ Análisis Entrevista Valentina Giraldo

**Tabla 30: Transcripción Entrevista N. 8**

<b>18/03/2014</b>	O8	MZ	VG.	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Trascripción</b>
<b>Entrevista 8 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>TRASCRIPTIÓN</b>
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> ¿Quién es el encargado de la empresa?</p> <p><b>VC:</b> yo soy la directora administrativa y soy la encargada directa de todo el funcionamiento de la empresa.</p> <p><b>JM:</b> ¿pero no tienes una relación familiar con los dueños de la empresa?</p> <p><b>VC:</b> no, soy completamente independiente</p> <p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen algún tipo de certificación?</p> <p><b>VC:</b> si, nosotros somos certificados en iso 9000 versión 2008, entonces tenemos esa a nivel de sistema de gestión, y ya de producto, nosotros como suministramos cajas eléctricas, cajas de empalme como cajas contador, eso exige certificación de producto y estamos ya certificados.</p> <p><b>JM:</b> ¿Tienen algún plan escrito de las actividades a llevar a cabo?</p> <p><b>VC:</b> si tenemos en programa, que inclusive está en la web que se llama gestor, y ahí están los instructivos de trabajo a nivel operativo y administrativo.</p>

<p align="center"><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p align="center"><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p align="center"><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	<p><b>JM:</b> ¿Manejan alguna metodología de planeación?</p> <p><b>VC:</b> bueno, tenemos un plan estratégico que se tiene para las dos digamos líneas de negocio que maneja induma que son la línea herrajes y la otra parte que es puertas, para este plan estratégico se miraron cuales eran los puntos críticos de induma, digamos se trabajo con DOFA y sobre eso se hizo pues la planificación, eso es como la macro, la planificación macro.</p> <p><b>JM:</b> ¿Desde hace cuanto hicieron el DOFA?</p> <p><b>VC:</b> Desde el 2008 hicimos el DOFA, y se ha ido actualizando en este momento la planificación con la que estamos trabajando le apunta es al 2018.</p> <p><b>JM:</b> ¿Ustedes donde comercializan actualmente?</p> <p><b>VC:</b> en el mercado nacional y también exportamos a 16 países ecuador, Venezuela, chile, Perú, Guatemala, Honduras, Salvador, Costa Rica.</p> <p><b>JM:</b> ¿está enmarcado dentro de alguna certificación?</p> <p><b>VC:</b> Esta en nuestro plan estratégico, en ella se mide una parte si te envió completo, si me pides cien y yo te envió cien, o si me pides cien y yo te mando cincuenta y después cincuenta, ahí estoy fallando porque estoy entregando parciales, entonces uno que tan completo va el pedido, dos el tema como administrativo de la venta, que yo te mande la factura y no haya problemas que la factura quedo mal hecha que no tenía el descuento, todo eso, tres cumplimiento del tiempo. Nosotros tenemos una promesa de entrega que depende para donde sea el pedido, entonces de acuerdo a esos días que se tienen que por decir</p>
		<p align="center"><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	



<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b>	<p>algo para herrajes son seis días entonces que pedidos se entregaron por fuera de esos seis días, entonces ese nivel de servicio se califica. Entonces por decir algo lo que yo te decía, pedidos completos, digamos que saque cinco, el cumplimiento de entrega cinco, pero resulta que en el tema administrativo tuvimos un error en la factura entonces en ese cero, entonces eso se promedia y se saca la calificación total.</p> <p><b>JM:</b> ¿Las decisiones se toman de manera individual o en consenso?</p> <p><b>VC:</b> No aquí se toman las decisiones con la gerente, ósea aquí existen gerencias y subgerencias cierto, y depende del nivel de decisión se toman en consenso, si son de nivel táctico pues cosas como del día a día, pues obviamente se toman con las áreas y hay otras de nivel estratégico que se toman ya desde la gerencia.</p> <p><b>JM:</b> ¿La producción se basa en presupuestos?</p> <p><b>VC:</b> El presupuesto se hace anualmente pero, le hacemos seguimiento periódico que es ajustar el presupuesto a la realidad del mercado y se hace mensualmente.</p>
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Dentro de ese plan estratégico ustedes tienen los objetivos, la misión, la visión?</p> <p><b>VC:</b> si, ya tenemos toda la plataforma estratégica que está definida, tenemos misión, visión, y política de calidad.</p>
		<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Han desarrollado algún tipo de innovación en procesos o en productos?</p> <p><b>VC:</b> Si muchísimos, es mas tenemos un comité de productos donde allí se llevan las modificaciones o cosas nuevas, o necesidades pues del cliente que llegan, de hecho este año la meta es certificarnos, nosotros en el sistema de gestión de calidad tenemos el punto siete excluido</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>		pero la meta, por la cual estamos trabajando desde el año pasado porque lo hacemos es desarrollo del producto, entonces vamos a incluir el punto siete tres que es investigación y desarrollo del producto.
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<b>JM:</b> ¿La empresa tiene convenios con alguna entidad? <b>VC:</b> si de hecho tenemos con camacol, con la cámara de comercio andina, con proexport.
<b>COMPETITIVIDAD</b>		<b>DIFERENCIACION</b>	<b>JM:</b> ¿Entonces se podría decir que ustedes han seleccionado la línea de los herrajes como aquella donde procuran ventajas competitivas? <b>VC:</b> si mira, como yo te decía son dos unidades de negocio entonces herrajes es la tradicional la que lleva más de quince años en el mercado y en la que somos líderes en Colombia, pero en la parte de puertas es una línea que está en crecimiento, la idea es llegar a duplicar la producción actual de puertas para el 2018. <b>JM:</b> ¿tienen algún proceso o algún producto que los diferencie de la competencia? <b>VC:</b> Pues digamos que en la línea de herrajes nosotros somos líderes y estamos a la vanguardia del mercado internacional.
	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>JM:</b> ¿La empresa cuenta con infraestructura tecnológica actualiza? <b>VC:</b> yo pienso que a nivel nacional, nosotros estamos por encima de la competencia porque nosotros somos muy fuertes en la parte de troqueles, nosotros tenemos unos troqueles que hemos	

<b>COMPETITIVIDAD</b>			implementado que nos permiten ser mucho más productivos. A nivel internacional china tiene unos precios bastante competitivos pero la verdad, no creo que sea porque son más productivos o por la tecnología que manejan, yo creo que es más bien porque tienen ventajas a nivel de impuestos o mano de obra que les permiten ser más competitivos a nivel de precios.
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<p><b>JM:</b> ¿Cuántos trabajadores tienen actualmente?</p> <p><b>VC:</b> Mira actualmente tenemos más de cincuenta personas entre administrativos y de planta.</p> <p><b>JM:</b> ¿hace cuantos años iniciaron operaciones?</p> <p><b>VC:</b> Metálicas hace por ahí quince años y maderas hace ocho.</p> <p><b>JM:</b> ¿Cuál es su nivel de estudios?</p> <p><b>VC:</b> Soy ingeniera industrial</p> <p><b>JM:</b> ¿El personal que tienen de planta está capacitado por alguna institución formal?</p> <p><b>VC:</b> no mira que ese es un proyecto que nosotros venimos hablando con el SENA, de hacer operadores certificados, pero en este momento no tenemos a ninguno certificado, pero todos son bachilleres.</p> <p><b>JM:</b> ¿se realizan programas de capacitación o reentrenamiento a los operarios?</p> <p><b>VC:</b> si</p> <p><b>JM:</b> ¿Con que frecuencia?</p> <p><b>VC:</b> siempre que una persona va a ingresar al puesto de trabajo o cuando se traslada de un cargo a otro.</p>
			<b>CALIDAD</b>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></b>	<p>porcentaje lo tienen actualmente?  <b>VC:</b> en 82, ósea que vamos sobre la meta, porque la meta es de 80%.  <b>JM:</b> ¿ósea que a calidad que ustedes ofrecen está asociada directamente con la tecnología que manejan?  <b>VC:</b> sí, claro</p>
	<b><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></b>	<p><b><i>PRECIOS</i></b></p> <p><b>JM:</b> ¿el precio de venta y la calidad con respecto a la competencia como la perciben?  <b>VC:</b> mira nosotros en herrajes por ser líderes del mercado tenemos un precio digamos en el top del mercado, en puertas digamos como no somos tan fuertes pues competimos, pero hay otro tema complicado y es el tema de los fletes porque digamos que a nivel de precio estamos iguales con Bogotá, que es donde tenemos la principal competencia. Pero donde tenemos más inconvenientes es en Bogotá y la costa por allá se nos incrementa el flete, pero digamos que competimos a pesar de que ese es un tema para nosotros complicado.</p>
	<b><i>RESULTADOS FINANCIEROS</i></b>	<p><b>JM:</b> ¿La estimación de las utilidades mensuales en promedio está entre que rango?  <b>VC:</b> más de 30 millones de pesos.</p>

➤ Análisis Entrevista Fernando Restrepo

Tabla 31: Transcripción Entrevista N. 9

28/03/2014	O9	MZ	FR	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Trascipción</b>
<b>Entrevista 9 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

<b>CATEGORIA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>ANALISIS</b>	<b>TRASCIPCIÓN</b>
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> Bueno don Fernando lo que vamos a hacer, es muy sencillo hablar un rato de su empresa y de la gestión que usted realiza al interior de ella, cuénteme como se llama su empresa</p> <p><b>FR:</b> Revilla ltda.</p> <p><b>JM:</b> Quien es el encargado del negocio, tiene algún administrador?</p> <p><b>FR:</b> yo estoy al enfrente del taller desde que comenzó, no me ha gustado traer a personas de afuera que lo manejen, ellos no tienen la misma entrega que uno, la atención que uno le da al cliente cuando</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p>llega para que uno le preste el servicio, como la plática no es de ellos no les duele entonces a mi no me ha gustado que me manejen lo mío.</p> <p><b>JM:</b> ¿Don Fernando ustedes tienen algún plan escrito o un procedimiento de las actividades que hacen aquí en el taller?</p> <p><b>FR:</b> un plan como tal no, como le digo los muchachos ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces uno como que aprende a conocerse y ya sabe en qué le rinde más a este o a este entonces uno ya se organiza.</p> <p><b>JM:</b> ustedes tienen algún tipo de certificación nacional o internacional</p> <p><b>FR:</b> No señor, ninguna</p> <p><b>JM:</b> ¿Don Fernando ustedes tienen algún plan escrito o un procedimiento de las actividades que hacen aquí en el taller?</p> <p><b>FR:</b> un plan como tal no, como le digo los muchachos ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces uno como que aprende a conocerse y ya sabe en qué le rinde más a este o a este entonces uno ya se organiza.</p>	<p>llega para que uno le preste el servicio, como la plática no es de ellos no les duele entonces a mi no me ha gustado que me manejen lo mío.</p> <p><b>JM:</b> ¿Don Fernando ustedes tienen algún plan escrito o un procedimiento de las actividades que hacen aquí en el taller?</p> <p><b>FR:</b> un plan como tal no, como le digo los muchachos ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces uno como que aprende a conocerse y ya sabe en qué le rinde más a este o a este entonces uno ya se organiza.</p> <p><b>JM:</b> ustedes tienen algún tipo de certificación nacional o internacional</p> <p><b>FR:</b> No señor, ninguna</p> <p><b>JM:</b> ¿Don Fernando ustedes tienen algún plan escrito o un procedimiento de las actividades que hacen aquí en el taller?</p> <p><b>FR:</b> un plan como tal no, como le digo los muchachos ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces uno como que aprende a conocerse y ya sabe en qué le rinde más a este o a este entonces uno ya se organiza.</p>
		<p><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	<p><b>JM:</b> ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en la empresa?</p> <p><b>FR:</b> como yo soy el que administro y hago toda esa labor yo tomo la mayoría de decisiones pero si se trata de un tema ya técnico o de un trabajo en específico aquí hay mucha gente capacitada entonces les</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	<p>pido la opinión a ver qué piensan o como se puede hacer mejor un trabajo.</p> <p><b>JM:</b> Don Fernando ha escuchado hablar de la planeación estratégica</p> <p><b>FR:</b> Por ahí lo he escuchado mencionar pero muy por encimita.</p> <p><b>JM:</b> Entonces no sabe muy bien de que se trata</p> <p><b>FR:</b> no no señor la verdad que no.</p> <p><b>JM:</b> Ustedes aquí en el taller aplican algún tipo de metodología para realizar la planeación</p> <p><b>FR:</b> un método como tal no, pero aquí nosotros si nos organizamos y usted que haga esto y usted esto otro, entonces uno se va como repartiendo el trabajo y haciendo las tareas que le corresponden, por que aquí es mucho el trabajo que entra y es mucho lo que resulta para hacer todos los días.</p> <p><b>JM:</b> Don Fernando usted como planifica las tareas diarias de la gente por decir algo</p> <p><b>FR:</b> Dependiendo del trabajo que haya uno ya distribuye la gente, si hay que hacer trabajo de soldadura o hay que ir a instalar a alguna parte uno ya se reparte y como los muchachos de aquí ya llevan mucho tiempo trabajando conmigo entonces ya uno conoce como trabajan y que tanto les rinde el trabajo entonces dependiendo de eso uno ya sabe para donde los mueve.</p>
--	---	---	--

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	<p><b>JM:</b> ¿la producción que ustedes realizan la basan en presupuestos?</p> <p><b>FR:</b> No eso depende mucho de la cantidad de trabajo que resulte nosotros nos organizamos de acuerdo a la urgencia que nos trae el cliente y del trabajo que haya que hacer, no es lo mismo hacer una puerta que hacer ventanas para instalar en un edificio, el trabajo es muy distinto entonces de acuerdo a eso es que nosotros decidimos cual se hace primero.</p> <p><b>JM:</b> ¿la producción que ustedes realizan la basan en presupuestos?</p> <p><b>FR:</b> No eso depende mucho de la cantidad de trabajo que resulte nosotros nos organizamos de acuerdo a la urgencia que nos trae el cliente y del trabajo que haya que hacer, no es lo mismo hacer una puerta que hacer ventanas para instalar en un edificio, el trabajo es muy distinto entonces de acuerdo a eso es que nosotros decidimos cual se hace primero.</p> <p><b>JM:</b> ¿Don Fernando Usted considera importante que se planeen las actividades?</p> <p><b>FR:</b> si claro la planeación es muy importante para uno organizarse y para uno saber para donde es que va.</p> <p><b>JM:</b> entonces cuales cree usted que son las razones para que en su empresa todavía no se haya implementado la planeación</p> <p><b>FR:</b> la falta de tiempo y el descuido de</p>
--	---	---	---



<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>			uno, porque uno va aplazando y aplazando las cosas hasta que n se terminan haciendo.
	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen aquí objetivos escritos, documentados?</p> <p><b>FR:</b> Así escritos no</p> <p><b>JM:</b> ¿y la misión y la visión tampoco la tienen escrita?</p> <p><b>FR:</b> no señor tampoco</p> <p><b>JM:</b> ustedes en la empresa son abiertos a los cambios y a las nuevas ideas.</p> <p><b>FR:</b> claro, siempre es bueno que las nuevas generaciones lo vayan relevando a uno, y eso termina pasando en todos los espacios no solo en los negocios, si no en todo.</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes han desarrollado de pronto alguna innovación o un mejoramiento en algún producto o en alguna maquinaria?</p> <p><b>FR:</b> hasta el momento no, y es difícil porque como la idea ya la trae el cliente y nosotros solamente la ayudamos a pulir, entonces ya queda a gusto del cliente como quiera el trabajo.</p>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿Ustedes tienen convenios con alguna entidad?</p> <p><b>FR:</b> no, hasta el momento no lo hemos visto tan necesario</p> <p><b>JM:</b> ¿y por qué no lo han visto necesario?</p> <p><b>FR:</b> porque hasta el momento hemos trabajado bien así, sin sociedades ni nada</p>

COMPETITIVIDAD	<i>POLITICAS DE PLANEACION</i>		de eso.
		<i>DIFERENCIACION</i>	<p><b>JM:</b> ¿ustedes tienen algún producto estrella por llamarlo de alguna manera?</p> <p><b>FR:</b> pues aquí como el cliente viene y es el que decide como es que quiere el trabajo, que lleva y todo eso, entonces nosotros no tenemos puertas o ventanas así como para la exhibición, si no que todo el trabajo es contratado me entiende, entonces todos los trabajos para nosotros son importantes y les colocamos todo el empeño.</p>
		<i>TECNOLOGIA</i>	<p><b>JM:</b> y en la parte de tecnología ¿ustedes manejan alguna maquinaria especial o que sea digamos diferente a la competencia?</p> <p><b>FR:</b> no en este gremio se maneja casi que la misma herramienta, nosotros no manejamos nada diferente porque nosotros tampoco es que hagamos trabajos demasiado especializados, entonces no es que la necesitemos tampoco, con la herramienta que nosotros utilizamos con esa nos defendernos.</p>
		<i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i>	<p><b>JM:</b> Don Fernando hace cuantos años están operando</p> <p><b>FR:</b> llevamos ya veinte años trabajando todo el tema del aluminio.</p> <p><b>JM:</b> cuantos empleados tiene actualmente en su empresa</p> <p><b>FR:</b> en este momento tengo 10 empleados que se encargan del taller y de la instalación, porque aquí hacemos parte en el taller y la otra se tiene que hacer en el</p>

<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p>	<p><b><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></b></p>	<p><b><i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i></b></p>	<p>sitio donde se va a instalar la puerta o la ventana o el pasamanos dependiendo de lo que se halla contratado, tengo una secretaria que se encarga de la atención de los clientes cuando van al taller y de hacer la nomina de los muchachos y yo que estoy pendiente de todo, de pasar cotizaciones y de ir a mirar con el cliente el trabajo que necesita y de medir.</p> <p><b>JM:</b> hace cuantos años trabaja usted en este campo</p> <p><b>FR:</b> yo empecé con el taller imagínese desde hace veinte años vengo yo en este cuento, yo era el que hacia todo aquí cuando empecé, y ahí fui cogiendo experiencia y poco a poco agarrando clientes.</p> <p><b>JM:</b> ¿Hasta qué año estudio usted don Fernando?</p> <p><b>FR:</b> yo termine el bachillerato</p> <p><b>JM:</b> ¿cuál es el nivel de estudios de las personas que trabajan en la empresa?</p> <p><b>FR:</b> algunos tienen la primario y otros el bachillerato.</p> <p><b>JM:</b> ¿Ustedes hacen programas de capacitación o reentrenamiento de los operarios?</p> <p><b>FR:</b> hasta el momento no se ha hecho.</p> <p><b>JM:</b> el personal que ustedes tienen acá es certificado por alguna institución formal como el sena o algo así?</p> <p><b>FR:</b> no todavía no se ha contado con esa</p>
------------------------------	--	---	--

			oportunidad.
		<b>CALIDAD</b>	<p><b>JM:</b> ¿Don Fernando han medido alguna vez el nivel de satisfacción de los clientes?</p> <p><b>FR:</b> no, señor hasta ahora no se ha hecho nada de eso.</p> <p><b>JM:</b> Don Fernando ósea que ustedes ¿como aseguran la calidad de su producto?</p> <p><b>FR:</b> nosotros somos un taller que ya lleva mucho tiempo metidos en este mismo cuento entonces les podemos ofrecer a los clientes la garantía que el trabajo va a quedar bien hecho y bien instalado, uno a medida que va trabajando se va haciendo conocer en el medio entonces la gente ya sabe cómo es que uno trabaja.</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>PRECIOS</b>	<p><b>JM:</b> ¿qué piensa usted del precio de venta que está por encima o por debajo de sus competidores?</p> <p><b>FR:</b> En el precio estamos muy parejos todos, lo que pasa es como hay tanto taller entonces los precios son muy parecidos, aquí porque la gente ya nos conoce y nos busca, y lo recomienda mucho a uno yo tengo clientes de ahora años y todavía vienen y me buscan, pero porque saben que uno trabaja bien, que uno no escatima en materiales para ue las cosas queden bien hechas y el cliente satisfecho como</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>			tiene que ser.
		<p><b>RESULTADOS FINANCIEROS</b></p> <p><b>RESULTADOS FINANCIEROS</b></p>	<p><b>JM:</b> ¿Don Fernando sus clientes son de aquí de Manizales o donde más comercializa usted?</p> <p><b>FR:</b> No, la mayoría de la clientela la tengo aquí, claro que si lo llaman a uno a hacer un trabajo en otra parte uno va y presta el servicio, pero la mayoría de la clientela la tengo es aquí, gente que ya lleva muchos años conociéndolo a uno.</p> <p><b>JM:</b> ¿Como realizan ustedes el control económico, tienen un contador o manejan presupuestos?</p> <p><b>FR:</b> nosotros tenemos aquí contador que no trabaja propiamente en la empresa si no que lo contratamos para que haga toda la labor contable.</p> <p><b>JM:</b> Los recursos para financiar la empresa salen de la operación misma de la empresa o de préstamos con bancos o usted de pronto le inyecta algo de capital</p> <p><b>FR:</b> hasta el momento la empresa a dado para operar y aunque hay temporadas mejores que otras siempre el negocio a dado para mantenerse si no ya hubiera cerrado hace rato.</p> <p><b>JM:</b> las utilidades mensuales de la empresa entre que rango están</p> <p><b>FR:</b> entre 1 y 10 millones</p>



## ➤ Análisis Entrevista Alfredo Muñoz

Tabla 32 Transcripción Entrevista N. 10

30/03/2014	10	MZ	AM	JM	<b>PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DETERMINANDE DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>Trascripción</b>
<b>Entrevista 10 Semi-Estructurada</b>					Minidisc	

CATEGORIA	GRUPO	ANALISIS	TRASCRIPTIÓN
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b>	<p><b>JM:</b> Alfredo buenas tardes, le agradezco mucho este tiempito la idea es no demorarnos mucho y hacerle algunas preguntas sobre cómo funciona su empresa básicamente. En primer lugar cuénteme como se llama su empresa</p> <p><b>AM:</b> Esta es una empresa que está constituida como persona natural y el nombre comercial por decirlo de alguna manera es aluminios AM.</p> <p><b>JM:</b> ¿Ustedes a que se dedican básicamente?</p> <p><b>AM:</b> Bueno nosotros hacemos todo lo que es carpintería metálica y en aluminio, hacemos puertas, ventanas, pasamanos y estructuras en aluminio liviano.</p> <p><b>JM:</b> ¿y Donde están ubicados en el momento?</p> <p><b>AM:</b> Nosotros tenemos el taller ahí en el barrio el bosque, más abajito de la 23 y yo también tengo la oficina ahí mismo donde despacho. En ese sitio hacemos</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>FORMALIZACION DE PROCESOS</b></p>	<p>toda la parte de fabricación y ensamble y ya después nosotros despachamos para donde se tenga que instalar.</p> <p><b>JM:</b> ¿en este momento usted es el único encargado del negocio, se encarga de administrarlo y todo eso?</p> <p><b>AM:</b> en este momento yo soy el gerente, el vendedor, el diseñador, el que compro la materia prima al que le toca estar en todo, cuando el cliente llega a la empresa yo lo atiendo y le explico un poquito para que se haga una idea de cómo es que va a quedar la puerta o la ventana que necesita y como le queda bien funcional y bien bonita, pero a veces también es a mí al que me toca que salir a buscar los clientes con portafolio en mano, pero ese es el trabajo y a eso se somete uno cuando es independiente a que muchas responsabilidades recaigan sobre uno.</p> <p><b>JM:</b> ¿el control económico como se lleva acá, se tiene un contador o se hace a través de presupuestos como se hace ese proceso?</p> <p><b>AM:</b> claro nosotros tenemos una contadora que es la encargada de esa parte de hacer los informes y los balances para luego presentarnos.</p> <p><b>JM:</b> ¿aquí en la empresa tienen algún plan escrito de las actividades que hacen o de los procesos más críticos?</p> <p><b>AM:</b> no, como somos una empresa tan</p>
--	---	---	--



<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>		<p>pequeña que apenas está en ese proceso de crecimiento no hemos tenido la necesidad todavía de algún plan o algún manual. Lo que si hacemos aquí es que llevamos un archivo muy organizado de las órdenes de pedido y de las cotizaciones que les presentamos al cliente.</p> <p><b>JM:</b> la empresa cuenta con alguna certificación.</p> <p><b>AM:</b> no en este momento no.</p>
		<p><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	<p><b>JM:</b> entonces ¿usted es el que toma aquí todas las decisiones?</p> <p><b>AM:</b> si claro lógico que si, uno es el dueño del negocio y uno es el que tiene que estar pendiente de que se hace y que no se hace en la empresa.</p> <p><b>JM:</b> En todo este tiempo que ha estado al frente de la empresa a escuchado hablar de planeación estratégica.</p> <p><b>AM:</b> si lo he escuchado pero le miento donde le diga que lo conozco bien.</p> <p><b>JM:</b> pero utiliza alguna metodología de planeación aquí en la empresa</p> <p><b>AM:</b> No.</p> <p><b>JM:</b> ¿Por qué no?</p> <p><b>AM:</b> a ver lo que pasa es que a veces uno gasta mucho tiempo en esos temas de planificación y de análisis y ese cuento, y aunque es importante desde luego eso no se puede desconocer, aquí se necesita es más agilidad más rapidez a la hora de</p>

<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p>	<p><b>METODOS ADMINISTRATIVOS</b></p>	<p><b>POLITICAS ORGANIZACION ALES</b></p>	<p>hacer un trabajo, y la verdad esta es una empresa muy pequeña donde a veces esos temas no son tan vitales o están tan desarrollados como en las grandes industrias que si tienen el capital y el tiempo para meterle a ese asunto.</p> <p><b>JM:</b> entonces ustedes ¿cómo planifican aquí el trabajo que hacen diario?</p> <p><b>AM:</b> Eso depende mucho del volumen de trabajo que tengamos, generalmente uno ya tiene su equipo de trabajo muy entrenado entonces mientras los cortadores están con las láminas, ya los soldadores están encima y los instaladores hacen también su tarea en el sitio. Generalmente somos muy organizados con el trabajo pero pues no faltara el momento de apuro, pero en términos generales somos organizados.</p> <p><b>JM:</b> ¿ustedes cómo llegan a los clientes?</p> <p><b>AM:</b> Muchas veces ellos nos buscan a nosotros, pero también yo visito frecuentemente empresas con el portafolio de los productos que ofrecemos aquí.</p> <p><b>JM:</b> Alfredo usted considera importante que se planeen las actividades</p> <p><b>AM:</b> si claro, por supuesto que sí.</p> <p><b>JM:</b> Cuales cree usted que son las razones para que todavía no se maneje la planeación estratégica en la empresa</p> <p><b>AM:</b> que todavía nos hace falta crecer un</p>
--	---	---	--

			<p>poquito más para llegar a esos niveles y tener el personal y el tiempo para dedicarlo a la planificación.</p> <p><b>JM:</b> ¿ustedes se consideran abiertos a los cambios en la empresa?</p> <p><b>AM:</b> si los cambios son para mejorar si, uno tiene que tener una mentalidad abierta.</p>
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>DIAGNOSTICO GERENCIAL</b>	<b>OBJETIVOS, MISION Y VISION</b>	<p><b>JM:</b> y en cuanto a objetivos ustedes los tienen documentados escritos en alguna parte</p> <p><b>AM:</b> No, escritos como tal no</p> <p><b>JM:</b> y la visión y la misión</p> <p><b>AM:</b> No, tampoco</p>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE EXITO</b>	<b>INNOVACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿y ustedes aquí han desarrollado de pronto alguna innovación en algún producto o en alguna maquinaria?</p> <p><b>AM:</b> hasta el momento no, pero si estamos muy pendientes de los materiales que están saliendo y de nuevos estilos que estén sacando.</p> <p><b>JM:</b> ¿mantienen pues como pendientes del mercado?</p> <p><b>AM:</b> si exactamente</p>
		<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<p><b>JM:</b> Ustedes tienen de pronto convenios con alguna entidad</p> <p><b>AM:</b> de pronto con los proveedores que nos suministran material pero no más.</p>
		<b>DIFERENCIACION</b>	<p><b>JM:</b> ¿Tienen de pronto algún producto en el que ustedes digan que lograron una ventaja frente a la competencia?</p> <p><b>AM:</b> uno solo, no. Yo creo que es en</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>			<p>todos, como le digo aquí trabajamos con materiales de primera calidad y los diseños y los acabados son muy buenos.</p>
		<b>TECNOLOGIA</b>	<p><b>JM:</b> ¿y la tecnología con que cuentan ustedes es reciente?</p> <p><b>AM:</b> las maquinas que tenemos si son muy nuevas, y la maquinaria que de pronto este fallando o se dañe me gusta más comprarla nueva otra vez, que perder plata en reparaciones o en arreglos que a la larga no van a durar mucho para que se vuelva a dañar.</p>
	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</b>	<p><b>JM:</b> listo. ¿en el momento cuantos empleados tiene en la empresa?</p> <p><b>AM:</b> actualmente somos 11 personas entre soldadores, instaladores, ayudantes una persona que tengo que me ayuda con la parte de las afiliaciones y yo que soy el que manejo la empresa.</p> <p><b>JM:</b> ¿y desde hace cuanto están funcionando?</p> <p><b>AM:</b> a ver le cuento, yo antes trabajaba en sociedad con otra persona pero pues tuve varios problemas con mi socio, entonces más bien me salí y comencé a trabajar solo, me independice y eso ya hace como ocho años y hasta el momento no me arrepiento me ido muy bien trabajando solo.</p> <p><b>JM:</b> ¿y usted hace cuantos años lleva trabajando en este medio?</p> <p><b>AM:</b> yo empecé hace quince años, desde que trabajaba con mi socio y teníamos el</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b><i>POLITICAS DE PLANEACION</i></b>	<b><i>CALIFICACION DEL EQUIPO HUMANO</i></b>	<p>otro negocio.</p> <p><b>JM:</b> ¿Qué nivel de estudios tiene usted?</p> <p><b>AM:</b> yo soy bachiller</p> <p><b>JM:</b> ¿Cuál es el nivel de estudios de los operarios de la empresa?</p> <p><b>AM:</b> Ellos tienen el bachiller.</p> <p><b>JM:</b> y hacen programas de capacitación al interior de la empresa</p> <p><b>AM:</b> nosotros directamente no, pero si muchos proveedores de nosotros nos llaman que para capacitar la gente en algún producto o de pronto sacan un nuevo material entonces nos llaman y nos explican para que sirve y como se utiliza.</p> <p><b>JM:</b> ¿pero en este momento los operarios no están certificados por ninguna institución como el sena?</p> <p><b>AM:</b> no en la actualidad no.</p>
		<b><i>CALIDAD</i></b>	<p><b>JM:</b> ¿y alguna vez han medido la satisfacción del cliente?</p> <p><b>AM:</b> no hasta ahora no.</p> <p><b>JM:</b> ustedes como le aseguran la calidad al cliente.</p> <p><b>AM:</b> con la materia prima que utilizamos además, le damos garantía al cliente sobre todos los productos que le vendemos y si hay que ir y hacer postventas se hacen</p>
		<b><i>PRECIOS</i></b>	<p><b>JM:</b> Listo. En cuanto al precio de venta como se ven ustedes frente a la competencia están por encima o por debajo.</p>

<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>POLITICAS DE PLANEACION</b>	<b>PRECIOS</b>	<p><b>AM:</b> De pronto estamos un poquito por encima pero yo creo que un precio barato no compensa la calidad, nosotros aquí les tratamos de ofrecer a nuestros clientes un muy buen servicio y trabajamos con materiales de primera calidad, entonces eso yo creo que es lo que se tiene que ver, nada se gana uno con un precio bien barato y un producto mal hecho o de mala calidad, aquí trabajamos para que el cliente quede satisfecho y contento con lo que nosotros le entregamos.</p>
		<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<p><b>JM:</b> ¿el lugar donde ustedes comercializan es principalmente Manizales o están en otras ciudades?</p> <p><b>AM:</b> No, aquí en Manizales</p> <p><b>JM:</b> de donde provienen los recursos para financiar la empresa, de los bancos de pronto de préstamos familiares o ya es auto sostenible.</p> <p><b>AM:</b> Al principio si me toco duro entonces tuve que hacer varios prestamos, pero hay por hoy la empresa ya es auto sostenible y nosotros nos defendemos.</p> <p><b>JM:</b> ¿las utilidades mensuales entre que rango están?</p> <p><b>AM:</b> entre uno y diez millones.</p>

### Anexo 3 Presupuesto

Tabla 33 Presupuesto de la investigación

RUBRO	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>GASTOS PERSONALES</b>		
Director	25.000	2.400.000
Jurados	50.000	1.200.000
Digitadores	2.500	1.250.000
Encuestadores	2.500	100.000
Investigador	20.000	10.000.000
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Viáticos	150.000	1.200.000
Pasajes	1.400	560.000
Recursos tecnológicos	320.000	640.000
Fotocopias	50	350.000
Software	100.000	100.000
Papelería	50	350.000
Documentación	35.000	245.000
Impresión	300	150.000
Empastado	120.000	120.000
Material de oficina	350.000	350.000
<b>TOTAL</b>		<b>19.015.000</b>

La financiación de la investigación será de la siguiente manera: 100% el investigador.

## VII Bibliografía

- **ACKOFF, R.** (1970). *A concept of corporate planning*. New York, Estados Unidos: limusa.
- **ACLE, A.** (1990). *Planeación estratégica y control total de la calidad*. Ciudad de México, México: Grijalbo, tercera edición.
- **ACOSTA, I. & PEREZ, M.** (2009). Las pymes en el desarrollo de la economía social. Factores de éxito subsector contratista del municipio de lagunillas del estado Zulia. *Revista científica electrónica de ciencias gerenciales*, 4(10), 100-120.
- **ALBRECHT, K.** (1996). *La misión de la empresa, Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona, España: Paidós.
- **ANDREWS, K. R.** (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- **AMIT, R. & SCHOEMAKER, P.** (1993): Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- **ANSOFF, H.I.** (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao, España: Deusto.
- **ARIAS, F.** (2004). *Proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme
- **ANTON, S. & GONZALEZ, F.** (2005). *Planificación territorial del turismo*. Barcelona, España: Editorial UOC.



- **ARAGON, A. & RUBIO, A. (2005)**. Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado Veracruz. *Revista contaduría y administración*, (216), 35-69.
- **ARAMAYO, O. (2006)**. *Manual de planificación estratégica*. Universidad de Chile, instituto de la comunicación e imagen, Santiago de Chile, Chile.
- **ARMSTRONG, J.S (1982)**, El valor de la planificación formal para la toma de decisiones estratégicas: revisión de la investigación empírica. *strategic management journal*, (3), 197-211.
- **AGUILAR, C. (2000)**. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de la ciencia y la tecnología*, 4(11), 17 – 28.
- **AYALA, J. & MANZANO, G. (2002)**. Sucesión en la empresa familiar: algunas claves de éxito. *Boletín de estudios Económicos*, 57(177), 433 - 449
- **BALLESTEROS, B. (2007)**. *Planeación estratégica*. Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, Colombia.
- **BARCENA, A. (2010)**. Restricciones estructurales del desarrollo de América latina: una reflexión postcrisis. *Revista CEPAL*, (100), 7 – 28.
- **BARNEY, JAY B. (1991)**. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 – 120.
- **BAQUER A. MI. (2000)**. ¿En qué consiste la Estrategia?. *Publicaciones de Defensa*, 1, 329 – 344.
- **BATEMAN, T. & SNELL, S. (2005)**. *Administración: Una Ventaja Competitiva*. México D.F, México: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. 4ta. Edición.
- **BARRIOS, I. (2004)**. *Modelización del valor intangible y sus determinantes: una aproximación financiera*. España: Servicio de publicaciones, Universidad de la laguna.

- **BEAUDOIN, J.P.** (1999). *Conducir la imagen a la empresa el arte y la materia: Conexiones*.
- **BERUMEN, S.** (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Revista cuadernos de administración*, 19(31), 145 – 163.
- **BENAVIDEZ, S. & MUÑOZ, J.** (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Revista economía y sociedad*, 8(24), 119–137.
- **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.** (2010). *Financiamiento del desarrollo, Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/40603/P40603.xml&xsl=/ues/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>.
- **BROCKHASUS, R.** (1982). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- **CALDERON, G.** (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- **CALLE, A. & TAMAYO, V.** (2006). Estrategia e internacionalización en las PYMES: Caso Antioquia. *Cuadernos de administración*, 18(30), 139 – 164.
- **CARDONA, R.** (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades, criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum Doctoral*, (4), 113-147
- **CASSAR, G., & GIBSON, B.** (2007). Forecast rationality in small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 283–302.
- **CASTAÑO, A.,** (2011). Planeación estratégica en la pyme Bogotá orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, (235), 147-173.

- **CASTILLO, I., & PORTELLA, M. (2010)**. *Tecnología y competitividad en la teoría de recursos y capacidades*. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDa%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf>
- **CALVO, A. & LOPEZ, V. (2003)**. Percepción de intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: una aproximación empírica a las pymes Gallegas. *Revista Galega de economía*, 12(2), 1–16.
- **CHACIN, B. (2008)**. Modelo teórico – metodológico para generar conocimiento desde la extensión universitaria. *Laurus*, 14(26), 56 – 88.
- **CHANDLER, AD. (1972)**. *Estrategia y estructura en: Los capítulos de la Historia de la Empresa Industrial*. Cambridge, Estados Unidos: MIT Press.
- **CHAN KIM, W. & MAUBORGNE, R. (2005)**. *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- **CHATTERJEE, S. & WERNERFELT, B. (1991)** The link between resources and type of diversification: theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.
- **CHAVEZ, J., & RIVAS, L. (2005)**. Competitividad del estado de Michoacán – México. *Revista del centro de investigación*, 6(24), 93 – 107.
- **CHOO, C.W. (1998)**. *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear significado y tomar decisiones*. México D.F, México: Editorial Mexicana.
- **CLEGG, S. (1996)**. *Handbook of Organizations Studies*. Londres, Inglaterra: Sage publications.
- **COCHRAN, A. (1981)**. Small business mortality rates: a review of the literature. *Journal of small business management*, 19(4), 50 - 59.

- **CULKIN, N. & SMITH, D.** (2000). An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative market research*, 3(3), 145 – 161.
- **DANIEL, R.** (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111 – 121.
- **DAVID, F.** (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F, México: Prentice Hall.
- **DE LA FUENTE, M. & MUÑOZ, C.** (2003). *Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos?*. Recuperado de <http://www.panorama.utralca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf>
- **DEOBOL, B., VAN DALEN & WILLIAM J.** (1971). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- **DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA-DANE.** (2008). *Investigación Censo Económico 2005*. Bogotá, Colombia: Reporte de Mipymes No. 3.
- **DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA-DANE.** (2004). *Encuesta anual manufacturera*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp\\_eam\\_2004.pdf](http://www.dane.gov.co/files/prensa/comunicados/cp_eam_2004.pdf)
- **DUCHESNEAU, D. & GARTNER, W.** (1990). Un perfil de Nueva Empresa el éxito y el fracaso en una industria emergente. *Journal of Business aventurarse*, (5), 297 - 312.
- **DURAN, E.** (2004). *La Pequeña y Mediana Empresa en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, México D. F, México.
- **DUSSEL, E.** (2004): Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía UNAM*, 1(2), 64 - 84.
- **EBERHAGEN, N. & NASEROLADI, M.** (1992). *Critical Success Factor. A survey*. University of Váxjó, Suecia.

- **ESCANDON, D. & HURTADO, A.** (2012). Características de las empresas Born Global en Colombia. *Revista Entramado*, 8(2), 87 – 89.
- **ESTRADA, R. GRACIA, D. & SANCHEZ, V.** (2010): *Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas*. Universidad de Cantabria, Cantabria, España.
- **ESSER, K., HILLEBRAND, W, & MESSNER, D.** (1996). Competitividad sistémica. *Revista de la CEPAL*, (59), 39 - 52.
- **ESPINAL, C., & ROLDAN, D.** (2000). *La concertación público – privada: los acuerdos de competitividad en Colombia*. Recuperado del sitio de internet <http://repiica.iica.int/docs/bv/agrin/b/e10/XL2001600358.pdf>
- **FAYOL, H.** (1974). *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.
- **FERGUSON, C. & DICKINSON, R.** (1982). Critical success factors for directors in the eighties. *Business horizons*, 25(3), 14 – 18.
- **FERNANDEZ, E. & MONTES J.** (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista dirección y organización*, (20), 81 – 97.
- **FRANCO, M. & PULIDO, D.** (2010). El éxito de las Pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77 - 96.
- **GALVEZ, D.** (2009). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez “EMG hierro forjado”*. Escuela politécnica nacional, Quito, Ecuador.
- **GILBERT, L, MENON, A. & SCHWARTZ, K.** (1990). Predicting bankruptcy for firms in financial distress. *Journal of Business, finance and Accounting*, 17(1), 161 - 171.

- **GARCIA DE LEON, G.** (2008). *La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes del suministro de vestido hacia estados unidos*. México D.F, México: Miguel Ángel Porrúa, primera edición.
- **GARCIA, G.** (2001). *Hacia una teoría estratégica para la acción cotidiana*. Barcelona, España: Ariel.
- GIRALDO, C. (2009). *Política de emprendimiento de Colombia: avances y retos. III taller "Desarrollando nuevos emprendimientos"*. Recuperado del sitio de internet de <http://iberpyme.sela.org/Emprendedores0709/Programa.htm>.
- **GOMEZ, A.** (2009). *La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- **GOOSDTEIN – TIMOTHY M., NOLAN-J. & PFEIFFER W.** (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. California, Estados Unidos: Mc Graw-Hill.
- **GRACIA, M.** (2006). La competitividad sistémica: elemento fundamental para el desarrollo regional y local. *Revista ciencia y mar*, 10(29), 39 - 46.
- **GRANT, R.** (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- **GLASER, B Y STRAUS, A.** (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, Estados Unidos: Aldine Publishing company.
- **GUAPATIN, C.** (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región*. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado del sitio de internet de <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4725/Observatorio%20MIPYME%3A%20Compilaci>.

- HAAR, J., LEROY, C. & BELTRAN, O. (2004). Efectos del TLCAN en la competitividad de la pequeña empresa en México. *Comercio Exterior*, 54(6), 504 – 515.
- HUERTA, P. & NAVAS E. (2004). Diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87 – 104.
- IBRAHIM, A. & GOODWIN, J. (1986), Perceived Causes of Success in Small Business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41 - 50.
- INSTITUTO PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD TOTAL. (2008). Transición a la competitividad. Recuperado de <http://www.agrana.com.mx/fileadmin/inhalte/mexico/news/IFC.pdf>
- JIMENEZ, R. & ANDALAFT, A. (2002). Modelo de análisis de competitividad de la empresa. *Revista economía y administración*, (58), 7 – 20.
- JIMENEZ, R. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral científico*, (9), 115 – 125.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004). Mapas estratégicos. Barcelona, España: Gestión 2000.
- KAPLAN, R & NORTON, D. (2008) La ejecución exitosa de la estrategia y dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40 - 57.
- KAUFFMAN, S. (2001): *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana*. Recuperado de [www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm)
- LOPEZ, P. & RIVEROS, E. (2007). La competitividad, un acercamiento a esta realidad mundial: bases conceptuales. *Revista perfiles libertadores*, (4), 89 - 100.
- LUCK, S. (1996). Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners. *Journal of small business management*. 34(3), 68 – 75.

- **LUSSIER, R. & CORMAN**, J. (1996). Un éxito de la empresa vs. Fracaso modelo de predicción para los empresarios con 0 a 10 empleados. *Diario de la Pequeña Empresa*, (7), 21 - 35.
- **LUSSIER, R. & PFEIFER**, S. (2000). A comparison of business success versus failure variables between U.S. and central eastern Europe Croatian entrepreneurs. *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 24(4), 59 – 67.
- **MARTINEZ, C. & GONZALEZ B.** (2004). *Fundamentos de la Planeación Estratégica en las Empresas Turísticas*. Santa Clara: Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, La Habana, Cuba.
- **MARTINEZ, F.** (1994). *Planeación estratégica creativa*. México D.F, México: PAC.
- **MARTINEZ, M.** (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico – practico. México D.F, México: Trillas.
- **MANZANO, G. & AYALA**, J. (2003): Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol. *Esic-Market*, (115), 65 - 79.
- **MATOS, R.** (2005). *Gerencia de Recursos Humanos. Dos Modelos de Competencias para el Directivo Hotelero. Recopilación y Adaptación*. Universidad de Matanzas, Varadero, Cuba.
- **MEDINA, M. & BALLINA**, F. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila. *Revista internacional de administración y finanzas*, 4(3), 1 – 22.
- **MALAVAR, F.** (2001). La competitividad de la industria colombiana. Un balance de su evolución en los años noventa. *Revista innovar*, (17), 67 – 88.
- **MESSNER, D & MAYER – STAMER**, J. (1996) *Systemic Competitiveness: New governance patterns for industrial development*. Londres, Inglaterra: Frank Cass.



- MINTZBERG, H. (1983). *Power in and around organizations*. Nueva York, Estados Unidos: Practice Hall.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (1998). *Safari a la estrategia*, Barcelona, España: Granica.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465 – 499.
- MITRA, R. & PINGALI, V. (1999). Análisis de las etapas de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas: un estudio de caso de auxiliares automovilística en la India. *Diario de gestión de la Pequeña Empresa*, (37), 62 - 74.
- MONK, R. (2000). ¿Por qué fracasan las empresas pequeñas?. *CMA Gestión*, (74), 12 - 13.
- MORALES, M. & PECH, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, (197), 47 – 63.
- MURILLO M. A. (2011). ¿Qué son los factores críticos de éxito y como se vinculan con el BSC?. Recuperado de [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exit.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exit.pdf)
- MUÑOZ, M. (2003). *Planificación estratégica un enfoque de indagación*. Washington D.C, Estados Unidos: CEDPA
- NAVAS, J. & GUERRAS, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- NELSON, RR. & WINTER S. (1982). *Evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Estados Unidos: Belknap Press,
- OHMAE, K. (1990). *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. New York, Estados Unidos: McGraw Hill.

- **OSPINA, D.** (2007). Políticas públicas de micro, pequeñas y medianas empresas en el departamento de caldas. *Jurídicas*, 4(2), 31 – 45.
- **REPORTE GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR.** (2009). Reporte anual 2009 – 2010. Recuperado de <http://C:/Users/Juano/Downloads/GEM-Colombia-2010-Report-Bogota-Region.pdf>
- **RIVAS, J.** (2006). *La planificación turística*. Madrid, España: Septem Ediciones,
- **ROCKART, J.** (1979). Chief executives define their own needs. *Harvard Business Review*, 59(2), 81 – 93.
- **ROJAS, L. & SOSSA, V.** (2012). *La orientación al mercado como un factor de éxito en el emprendimiento: estudio de casos en las pymes del sector servicios establecidas en Bogotá D.C.* Universidad EAN, Bogotá D.C, Colombia.
- **RODRIGUEZ, Z.** (2005). *Proyección Estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara.* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, La Habana, Cuba.
- **RODRIGUEZ, G & GIL, J.** (1996). *Metodología de la investigación cualitativa.* Granada, España: Ediciones Aljibe.
- **ROMAN, R.** (2004). *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva.* Universidad distrital Francisco José de Caldas. Bogotá D.C, Colombia: fondo de publicaciones Universidad Distrital.
- **RUBIO, A. & ARAGON, A.** (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49 - 63.
- **RUDD, R, SANTOS, M., & LAWRENCE, W.** (2005). *Habilidades para el acceso a la salud y la navegación: salud círculos de estudios de alfabetización.* Boston, Estados Unidos: el mundo educación.
- **PEREZ – CARBALLO, J.** (2010). *Diagnostico económico-financiero de la empresa.* Madrid, España: ESIC editorial.

- **PENROSE, E. T. (1959)**. *Theory of the growth of the firm*. Nueva York. Estados Unidos: Wiley.
- **PETERAF, M. (1993)**. The cornerstones of competitive advantage: A resource – base view. *Strategic management journal*, 14(3), p. 179 – 191.
- **POMPE, P. & BILDERBEEK, J. (2005)**. The prediction of bankruptcy of small and medium sized industrial firms. *Journal of Business Venturing*, (20), 847 – 868.
- **PORTER, M. (1996)**. What is Strategy?. *Harvard Business Review*. 61 - 78
- **PORTER, M. (1988)**. *Estrategia competitiva*. México D.F, México: Editorial CECSA.
- **PORTER, M. (1991)**. *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Editorial, Plaza & Janes.
- **PORTER, M. (1999)**. *Ser competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Editorial Deusto.
- **POLO, C. (2003)**. *Análisis de las relaciones entre estrategia y estructura organizacional. Un estudio de casos de empresas peruanas*. Recuperado de [http://dspace.uniandes.edu.co/xmlui/bitstream/handle/1992/401/mi\\_786.pdf?sequence=1](http://dspace.uniandes.edu.co/xmlui/bitstream/handle/1992/401/mi_786.pdf?sequence=1)
- **POWELL, M. (1997)**. Gender differences in risk behavior in financial decisión – marking: An experimental analysis. *Journal economic psychology*, (18), 605 – 628.
- **PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, DPN. (1994)**. *El salto social. Bases para el plan nacional de desarrollo 1994 – 1998*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/2849.pdf>
- **SARMIENTO, S., CRUZ, M. & SANCHEZ, A. (2009)**. Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, (8), 112 – 132.

- **SANCHEZ, J., OSORIO, J., & BAENA E.** (2007). Algunas aproximaciones al problema de las pymes en Colombia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 321 – 324.
- **SANZ DE LA TAJADA, L.A.** (2001). *Ante la incertidumbre: la Teoría de los Juegos*. Barcelona, España: Ariel.
- **SAINZ, A.** (2002). *Análisis explicativo del éxito empresarial: una aplicación del sector de denominación de origen calificada rioja*. Universidad de la rioja, Logroño, España.
- **SALLENAVE, J.** (2004). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Bogotá D.C, Colombia: Editorial Norma.
- SECRETARIA DE ECONOMIA (2001). Diagnóstico de la relación entre el financiamiento y las pymes semana de la pequeña y mediana empresa. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx>
- **SERRA, R. & KASTIKA, E.** (1994). *Re-estructurando empresas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- **SERRANO, M.** (1978). *Métodos actuales de investigación social*. Madrid, España: Akal.
- **STEINER, A.** (1998). *Planeación estratégica*. México D.F, México: Cecsá.
- **SUAREZ, G.** (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 73-92.
- **SUAREZ, J., & IBARRA, S.** (2002). La teoría de recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63 – 89.
- **SUARES, E., & ALTAHONA, T.** (2009). *Libro practico planeación estratégica en las MIPYMES*. Universitaria de investigación y desarrollo, Bucaramanga, Colombia.
- **TIMMONS, J. & SPINELLI, S.** (1999). *New venture creation*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

- **TORRES, O.** (1998). *Vingt cinq ans de recherche en PME: une discipline entre courants et contre-courants*. Paris, Francia: Economica.
- **TOWER, C., GUDMUNDSON, S., & HARTMAN, E.** (2007). Do family meetings really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family business. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 85 – 93.
- **TREACY, P. & WIERSEMA, F.** (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 83 - 93.
- **VENTURA, J.** (1995). Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. *Revista economía aplicada*, 3(8), 225 – 229.
- **VENTURA, J.** (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid, España: Civitas S.A
- **VELASQUEZ, F.** (2004). La estrategia, la estructura, y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes Colombianas. *Estudios gerenciales*,(93), 73 - 97.
- **VILLEGAS, G.** (2009). Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 86 – 101.
- **WERNERFELT, B.** (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, (5), 171 - 180.
- **WILTBANK, R., ROCIO, N. & SARASVATHY.** (2009). Predicción y control en la incertidumbre: Los resultados en la inversión ángel. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116-133.
- **WIJewardena, H.** (1995). Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: survey evidence from kobe. *Journal of small business management*, 33(4), 87 – 92.
- **ZAPATA, E.** (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119 - 135.

- **ZEVALLOS, E. (2003)**: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (79), 53 - 70.
- **ZUÑIGA, A., & CASTILLO D. (2010)**. *Mejoramiento de la competitividad en las pymes a través del direccionamiento estratégico*. Universidad Santiago de Cali, Cali, Colombia.
- **SIN AUTOR** (2008, 6 de junio). La pyme evoluciona. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/pais/articulo/la-pyme-evolucion/63571>