



DI-1993.08

pág 56.

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

DIAGNOSTICO E IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA

PRIMER DOCUMENTO: DIAGNOSTICO

CONSULTOR: FABIO NOVOA R.

JULIO DE 1993

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
I. INTRODUCCION	1
II. LA IMPORTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y DEL DIAGNOSTICO EN UNA ORGANIZACION	5
III. DIAGNOSTICO GLOBAL DE LA COMPAÑIA	11
IV. DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	20
V. ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	32
VI. PLAN DE ACCION FUTURO	38

ANEXO

I. INTRODUCCION

El presente es el primer documento de uno más extenso que titularemos "ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A. : DIAGNOSTICO E IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA". En adelante, nos referiremos exclusivamente al DIAGNOSTICO.

Para su desarrollo, hemos seguido el enfoque de Harvard (Porter-Christensen-Andrews), que es el más utilizado por el INALDE, Escuela de Negocios en la que el autor desarrolla su actividad académica; dicho enfoque consiste principalmente en elaborar un diagnóstico global de la organización y posteriormente discriminarlo en Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

En la estructuración del presente diagnóstico, principalmente se utilizaron los métodos de la entrevista con los principales funcionarios de la empresa y el análisis de los documentos internos a los cuales tuvo acceso el consultor. Es posible que algunas de las afirmaciones que se hacen a lo largo del documento puedan ilustrarse y acabar de demostrarse con la inclusión de algunas cifras, pero éste debe ser un trabajo posterior de los funcionarios de Artesanías de Colombia, trabajo que el consultor se ofrece voluntariamente a dirigir.

Debe tenerse en cuenta que, la elaboración del diagnóstico de una empresa es un trabajo de nunca acabar, puesto que se puede llegar a tal nivel de detalle, que cualquier período de tiempo o número de personas serían insuficientes para terminarlo. El trabajo que aquí presentamos, es un diagnóstico global, que apenas pretende ayudar a la alta dirección a determinar las prioridades más importantes que tiene la empresa, las decisiones que con más urgencia se deben tomar y que sirva de documento base, para formular una estrategia válida, sobre la cual elegir y planear el desarrollo futuro. No obstante, y como ha sido su costumbre, el consultor estará disponible en todo momento para ampliar cualquier concepto sobre el particular.

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados, el trabajo se ha dividido en las siguientes partes:

- a). Un marco teórico, en forma de resumen, en donde se consignan los principales lineamientos del proceso de Planeación, especialmente en lo relativo al diagnóstico y su importancia para la sana evolución de la organización moderna, cualquiera que sea su naturaleza social.

- b). Diagnóstico global de la empresa, que principalmente contiene conceptos del consultor, respecto a las prioridades y urgencias que tiene la sociedad, en la definición de su misión y de sus objetivos sociales, así como sobre su estructura directiva y configuración institucional.

- c). Análisis formal de las fuerzas, debilidades, oportunidades y peligros o amenazas que enfrenta la organización. Aquí debe tenerse en cuenta, que es una clasificación realizada bajo la óptica del autor, pues sobra decir que cada directivo de una empresa, normalmente tiene una visión diferente a la que tienen sus colegas y obviamente, distinta de la que podría configurar un consultor extraño e independiente.

- d). Plan de trabajo futuro, en donde se incluyen formularios que deben llenar los principales funcionarios de la compañía, con el objeto de iniciar el proceso de formulación de la estrategia.

No debe olvidarse que el diagnóstico tiene la particularidad de ser un documento polémico y que los directivos relacionados con el proceso, normalmente tienen argumentos en contra de él; pero

precisamente es en su discusión y en su análisis conjunto - directivos y consultor- en donde reside una de las principales riquezas de este trabajo.

Por último, es importante señalar que, el autor espera que una buena parte de los objetivos consignados en su propuesta inicial, ya se hayan venido cumpliendo, dentro de las conversaciones y reuniones que se realizaron con los principales ejecutivos de la organización; toda vez que, en medio de la sinceridad y de los análisis conjuntos que se efectuaron sobre las realidades de la organización, es posible que cada uno haya encontrado algunas fórmulas para resolver situaciones presentes y para elaborar planes de acción futuros.

II. LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y DEL DIAGNOSTICO EN UNA ORGANIZACION

Todas las empresas grandes, medianas y pequeñas, públicas, mixtas y privadas, en su modo natural de operar, llevan a cabo algún proceso de planeación, entendido como la anticipación de eventos que se estima ocurrirán tanto en el interior como en el entorno de la organización.

Al formalizarse un proceso de planeación en la empresa, elaborado y conocido por todos los miembros del equipo directivo, una de las grandes ventajas es que, además de explorar el futuro de manera más eficiente y precisa, al determinar los objetivos que cada quien habrá de alcanzar, se estará realizando un compromiso frente a la empresa: y al saberlo todos los niveles directivos, sabrán que deben preparar y conseguir su propio plan, ya que todas las partes de una organización tienen un elevado nivel de interdependencia, unas de otras y todas entre sí.

Las anteriores razones ya son suficientes para iniciar un proceso de planeación; no obstante este proceso genera otras importantes ventajas para la organización, las cuales enumeramos en forma de resumen:

1. Se diseñan miras o metas a corto y largo plazo. La planeación "saca" al directivo de sus problemas operativos y cotidianos y lo compromete a fijar nuevas metas. Este hecho lo concientiza de las enormes oportunidades y amenazas que se presentan en su actividad, y se obliga a determinar las mejores formas de enfrentar ese futuro incierto. En otras palabras: "se deja de ver el árbol para otear el bosque".
2. La gente se compromete más. El solo hecho de presentar un paquete de objetivos que se han de cumplir en un plazo determinado, usualmente elaborado y conocido por todo el mundo, hace que se adquiera un compromiso más fuerte y personal por parte de todos los funcionarios con el cumplimiento de los fines últimos de la organización.
3. Los directores se integran mejor y se despierta el espíritu de equipo. Al trabajar unidos en la formulación de una estrategia y en la fijación de nuevos objetivos y en los ajustes necesarios en la estructura, genera como consecuencia saludable el fortalecimiento del trabajo en equipo.

4. Se descubren capacidades y habilidades ocultas de los funcionarios que tienen alto potencial de desarrollo. La planeación es un proceso transparente, en donde cada directivo tiene objetivos propios y cuantificables, así se puede medir más objetivamente su desempeño.
5. Se incrementa el orden para trabajar. Un proceso de planeación bien conocido llevará a una operación más ordenada. Las decisiones se toman dentro de un marco de referencia y dentro de un sistema de prioridades. Cada decisión está enfocada y jerarquizada a un objetivo determinado y pertenece a un plan. Claramente se puede diferenciar entre lo urgente y lo importante.
6. Se aumenta la capacidad de autocrítica y de autoevaluación.
7. Se conoce mejor el sector donde se opera. En el análisis de la empresa privada se habla de conocer mejor el competidor, pero en este caso, por la naturaleza social de Artesanías de Colombia, el reto competitivo, aunque existe, tiene una influencia un poco menor.

8. Se incrementa la innovación encaminada a mejorar los sistemas de operación y organización, con miras a ofrecer mejor servicio al cliente final.

Como se observa son innegables los beneficios que genera un proceso de planeación en cualquier tipo de organización, y éste se inicia con la elaboración de un diagnóstico que es precisamente el objeto del presente documento. Un diagnóstico interno de la empresa tiene como objetivo la identificación de sus principales esfuerzos y debilidades mientras que el diagnóstico externo se refiere al análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno. Solo a partir de la determinación de estos elementos, será posible formular la estrategia, que es la columna vertebral de toda planeación empresarial.

Es conocido que parte del éxito fundamental de la dirección de empresas es conocer en detalle la realidades de su organización: qué es lo que vale? qué le sobra? qué le falta?. La elaboración del diagnóstico contribuye sustancialmente a resolver estos interrogantes por parte de los principales ejecutivos de la organización.

Es imprescindible elaborar un diagnóstico, toda vez que para elegir el futuro es preciso conocer la situación de la que se parte. Se debe analizar el pasado y estudiar lo que está sucediendo y sobre todo valorar la situación: cómo se opera? de qué fuerza de dispone? qué riesgos se corren? qué recursos quedan? qué puede pasar en el futuro inmediato y remoto?.

El diagnóstico que se elabora a continuación, en su mayor parte está basado en hechos y no en opiniones, pues debemos tener en cuenta que aquellos son evidencias, mientras que estas son apenas puntos de vista.

Parte fundamental del trabajo previo a la elaboración del diagnóstico fue la selección de la información. En toda organización existe un sin número de información y datos, que algunos funcionarios analizan, pero que muy pocos hacen diagnóstico con base en ellos.

Por otro lado es importante notar que este diagnóstico fue elaborado por una persona externa a la organización que previamente tuvo poca o ninguna relación con ella; por lo tanto se puede calificar de imparcial, toda vez que se debe tener en cuenta que en la mayoría de las ocasiones, cuando personas

internas à la empresa son las que analizan y diagnostican, lo hacen en función de su propia elección del futuro; es decir, ven la realidad de la forma que más conviene a sus planes.

III. DIAGNOSTICO GLOBAL DE LA COMPAÑIA

Como parte de la estructura de un diagnóstico es importante formular algunas preguntas sobre el "negocio" de la organización. Entonces:

¿CUAL ES LA BASE DEL NEGOCIO DE ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.?

Sobre el particular parece ser que existe coherencia entre los conceptos de los principales directivos de la Empresa, los diferentes documentos elaborados en la misma y el objeto social consignado en los estatutos de la sociedad. Por lo tanto, a grosso modo podemos decir que la misión de la organización es:

"Contribuir al desarrollo del sector artesanal colombiano, elevando su nivel cultural, profesional, social y económico". El interrogante que a continuación debe formularse es si esta misión

se debe efectuar con criterios de rentabilidad o no. Sobre esta cuestión no existe unanimidad. Los estatutos no tocan el tema y al parecer, el Gobierno Nacional y los socios de Artesanías de Colombia, suponen que la función que desarrolla Artesanías de Colombia es de fomento o de apoyo y que por consiguiente requiere subsidios, y no de otra forma se explican los ingresos de dinero provenientes del Presupuesto Nacional, SENA, etc..

Cabría preguntarse entonces, si esta situación de empresa subsidiada va a perdurar por mucho tiempo. Por otra parte, debe señalarse que la Compañía ha venido desarrollando labores de comercialización de productos artesanales a nivel nacional e internacional que aparentemente reportan beneficios, que a nivel individual son interesantes, puesto que el margen bruto unitario de cada operación comercial, puede ascender a más del 50% sobre el precio de venta.

Estamos pues ante una clara disyuntiva que prioritariamente debe resolver la formulación de la estrategia de la Compañía y que en términos concretos, se debe cumplir en la respuesta a los siguientes interrogantes:

1. ¿Artesanías de Colombia debe dedicarse exclusivamente al fomento industrial y por lo tanto, delegar las labores de comercialización en una entidad distinta?
2. La empresa debe concretarse, ante todo en el fomento artesanal, que tiene que ser subsidiada y tener la labor de comercialización apenas como un negocio marginal cuyos ingresos marginales se utilicen para subsanar algunos déficits de operación?

3. ¿Artesanías de Colombia debe ser una organización autosuficiente desde el punto de vista financiero y en consecuencia utilizar la comercialización como la principal herramienta que requiere la labor de fomento?

Es evidente que resolver este interrogante es una de los principales objetivos que se debe tratar para el diseño de la estrategia, puesto que actualmente esta disyuntiva causa confusiones y no permite elaborar un sistema de prioridades para que sigan los distintos funcionarios de la empresa.

A modo de ilustración veamos algunas cifras respecto a la operación actual:

a) Evolución de las ventas (\$ millones)

<u>Año</u>	<u>Nacionales</u>	<u>Exportaciones</u>	<u>Total</u>
1990	130.9	52.3	183.2
1991	204.1	22.0	226.1
1992	235.1	140.0	375.1

Se nota un crecimiento interesante en los últimos dos años del 23.4% y del 65.9% respectivamente. Sin embargo, no es coherente, pues el incremento de 1991 es efecto de las

ventas internas y el de 1992 es consecuencia de un aumento del 62.7% en las exportaciones. Entonces, estos resultados son el efecto de un plan estructurado o de la casualidad?

b)	<u>Año</u>	<u>Ventas/Empleado</u>	<u>Ventas/Nómina</u>
	1990	\$1.053.000	0.40
	1991	\$1.440.000	0.38
	1992	\$2.679.000	0.59

¡El costo de la nómina es más alto que el valor de las ventas! ¡Esto significaría que Artesanías de Colombia es claramente una entidad de fomento y no comercial! Pero, ¿todos estaríamos de acuerdo en que ésto es así y así se debe continuar?

La pregunta obvia sobre el negocio sería, cuántas operaciones y actividades de negocio se identifican y cuál es la relación entre ellas. La gran mayoría de los funcionarios contesta que el principal negocio es el fomento artesanal y existe una variedad de conceptos cuando se trata de analizar el negocio de la comercialización. Para algunos es simplemente una oportunidad que se debe explotar en la medida en que la situación lo permita, para otros es una forma más de apoyar al artesano por medio de la

compra de productos, que posteriormente la empresa llevará al cliente final y para otros es una oportunidad interesante de hacer multiplicar los ingresos que recibe Artesanías de Colombia de parte del Gobierno Nacional.

Insistimos en que sólomente después de solucionar esta dicotomía, será posible resolver interrogantes de la estrategia como son:

- Que grado de relación se da entre los objetivos o políticas existentes en la Empresa?
- Hacia a donde se dirige Artesanías de Colombia? ¿Cómo se puede elegir su "mejor" futuro?
- Que grado de precesión existe en la elección del negocio futuro?

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DIRECTIVA

El consultor efectuó varias reuniones con los principales directivos de la Empresa, y a su juicio puede concluir el siguiente:

1. En general, se trata de personas nuevas dentro de la Compañía (Sub-gerente Comercial, Sub-gerente de Desarrollo, Sub-gerente Administrativo y financiero), que presentan una formación integral aceptable, pero que debido a su corta experiencia, en esta actividad, no tienen muchos conocimientos específicos sobre el tema. No obstante, se considera que en general, tienen un buen potencial de profundizar rápidamente sobre el negocio.

2. Aún falta más gestión para que se haga un verdadero trabajo en equipo, al parecer existen "celos" profesionales entre algunos de ellos y se generan algunas críticas individuales, que dificultan el trabajo colectivo. Algún directivo opinaba que las mayores trabas en su trabajo las encontraba entre sus mismos colegas. Aquí podríamos aplicar el viejo aforismo de la administración, cuando un subordinado le dice a su superior "Jefe, hemos encontrado al enemigo, ¡somos nosotros mismos!".

3. → La información que se maneja no es la misma. En general existen importantes barreras en el flujo correcto y eficiente de la información. Esta situación dificulta el trabajo en equipo y no permite tomar decisiones correctas.

Igualmente contribuye a generar un sistema de las prioridades y de urgencias distinto entre cada uno de los directivos.

4. / Consecuentemente la coordinación de las responsabilidades no es eficiente y de seguro, se están dificultando los sistemas de control y el grado de autonomía de cada una de las gerencias.
- con la coordinación de las responsabilidades*

ANALISIS DE LA CONFIGURACION INSTITUCIONAL

1. Se pudo comprobar que en la empresa son deficientes los llamados "mecanismos de impulso", que se pueden definir como aquellos sistemas que se diseñan para incentivar a las personas a cumplir con los objetivos de la organización. No existen mayores mecanismos de la medición de la gestión, de control, de retribución y no es muy claro el sistema de sanciones. Ultimamente la dirección de la compañía, se ha preocupado por la capacitación del personal, mecanismo que podría interpretarse como un premio para las mejores personas de la organización.
- con la capacitación del personal*

2. El grado de lealtad que muestra el empleado no es muy alto. Esta situación es comprensible debido a la naturaleza de sociedad de economía mixta que tiene Artesanías de Colombia, hecho que a pesar de los esfuerzos realizados por las sucesivas administraciones, no la aísla de los fenómenos de remoción y cambio de personal por razones políticas.
3. Es bastante interesante notar la mentalidad de ahorro, de gasto, de inversión, etc., que existe entre los diferentes directivos de la organización. Todos son conscientes de la carencia de recursos y de su responsabilidad de ajustar el costo de sus decisiones a las limitaciones del presupuesto.
4. Por lo menos, a nivel directivo los niveles de retribución son relativamente bajos. Es claro, entonces, que una prioridad de la alta dirección será el propender por elevar estos ingresos hasta niveles comparables con otras empresas del Estado; de otra forma será difícil contar con un recurso directivo valioso y comprometido con los fines últimos de la organización.
5. Por último, es interesante notar, la mentalidad de "empresario" que tiene la gerente general de la

organización. Es conocedora del entorno en medio del cual se mueve y consciente del inmenso trabajo que se debe desarrollar, y de las necesidades que debe remediar. Sus relaciones con los directivos y funcionarios son excelentes, su labor es reconocida y tiene una capacidad de liderazgo y de convocatoria que le pueden garantizar alcanzar las metas trazadas.

IV. DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Debe recordarse que las fuerzas y debilidades de la empresa son siempre fenómenos internos, que aunque pueden verse favorecidos o aumentados por eventos externos, se concretan en situaciones que hacen a la organización más fuerte o más débil. También es cierto que los eventos externos (que están fuera del control o de la capacidad de decisión de la empresa) hacen que las fuerzas y debilidades se vuelvan elementos sumamente dinámicos del proceso de planeación: Lo que hoy representa una debilidad ante una situación determinada, mañana se puede convertir en una fortaleza. Esta razón, es la que justifica que el análisis diagnóstico de fuerzas y debilidades sea permanente.

FORTALEZAS

Se trata de todo aquel atributo de la empresa que le permite alcanzar eficazmente los objetivos trazados. En el caso de la empresa privada se considera que estos atributos o fortalezas son las que la distinguen favorablemente de sus competidores, por lo menos de los más cercanos.

Debe tenerse en cuenta que no todas las fortalezas tienen la misma importancia, hay algunas que representan una clara ventaja comparativa, mientras otras apenas significan de una fortaleza elemental.

En el caso de Artesanías de Colombia, después de todo el proceso de análisis llevado a cabo, se encontraron, entre otros, los siguientes puntos fuertes:

- **Imagen de seriedad en el Sector Artesanal.** Es evidente que una empresa que ha trabajado con profesionalismo y seriedad durante casi 30 años, haya construido una buena imagen dentro del sector y dentro del mercado. Este activo ha sido utilizado y puede seguir utilizándose para forjar una capacidad de convocatoria con el artesano nacional y una capacidad de venta de productos artesanales, otorgando garantía de seriedad en los eventos organizados y de calidad a los productos avalados por Artesanías de Colombia.

- **Respaldo Institucional.** El hecho de ser una empresa de economía mixta con socios fuertes y pudientes, le da una imagen de seriedad y le otorga una garantía en todas las actuaciones y operaciones que realice la sociedad.

- **Calidad de los Productos Vendidos.** Resultado de un largo trabajo con el artesano y de una política de compras confiable, por lo menos desde el punto de vista de calidad.

- **Imagen ante el Gobierno.** Demostrada en toda su integridad con el apoyo que el dio el Gobierno Nacional con motivo del plan de renovación de las empresas del estado.

- **Conocimiento del Sector.** Aunque muchos funcionarios de la empresa consideran que aún falta mucho conocimiento y experiencia de trabajo con el sector, no se puede negar que los años de funcionamiento colocan a Artesanías de Colombia como la empresa que más conoce el sector artesanal nacional. Debe subrayarse que esta industria está compuesta por más de 1.200.000 personas, de los cuales el 80% viven en zonas rurales, semirurales e indígenas, hecho que la convierte en un sector complejo, diseminado geográficamente, con gran diversidad de productos, y prácticamente imposible de conocer en su totalidad.

- **Experiencia con el manejo del sector.** Su trayectoria, tamaño, capacidad financiera, administrativa y operativa le han aportado una experiencia que tienen un valor

incalculable en las gestiones de fomento y comercialización. De todos modos es una lástima que mucha de esta experiencia no esté registrada en los archivos de la compañía.

- **Capacidad Gerencial.** La capacidad de concertación y conocimiento específico que tiene la dirección de la compañía, constituyen una fortaleza importante, mucho más cuando se comprueba que en el sector artesanal colombiano no existe una capacidad directiva en ninguna asociación de artesanos o empresa-cliente-comprador.

DEBILIDADES

Se trata de todo aquel atributo de la empresa que establece una barrera o una incapacidad para cumplir eficazmente sus objetivos; en el caso de la empresa privada decimos que "la distingue desfavorablemente de sus competidores más cercanos". Al igual que las fortalezas, las debilidades conllevan una especie de jerarquización, que la lleva a clasificarlas desde debilidades críticas hasta debilidades elementales.

Las principales debilidades encontradas en nuestro análisis sobre Artesanías de Colombia son las siguientes:

- **Disponibilidad de la información adecuada.** Da la sensación que los principales directivos de la compañía, toman decisiones sin contar con el mínimo de información requerida. Probablemente la información esté disponible, pero no está ordenada, ni clasificada o su presentación no permite que se utilice en forma adecuada. Aún para el presente estudio, y a pesar de la buena voluntad de todos los funcionarios de la empresa, el consultor en algunos casos, no pudo contar con la información adecuada por falta de disponibilidad oportuna.

- **Tramitología excesiva.** Parece ser que en la compañía sucede aquel síndrome empresarial en donde "por tratar de controlar, se obstaculiza". Este es una queja general de todos los funcionarios a quienes contactó el consultor.

- **Estructura de comercialización.** Es claro que cualquier proyecto de incremento de las ventas se verá obstaculizado por la estructura comercial de la compañía, la cual, con el volumen actual de \$332.000.000, repartidos entre ventas nacionales y exportaciones aparentemente está plenamente copada. Además de lo anterior la artesanía nacional, en algunas ocasiones no es competitiva a nivel internacional y

su diseño, en muchas ocasiones, no es muy comercial. Todo esto nos lleva a la conclusión que la empresa no tienen un enfoque comercial claro respecto a:

- Qué clases de productos explotar?
 - Cuáles serán los proveedores?
 - A qué países exportar?
 - Qué canales de ventas utilizar?
 - Qué hacer con el problema logístico de la exportación?
 - Cuáles son los precios de exportación?
- **No se tienen una orientación hacia el mercado.** La gestión comercial todavía está muy orientada hacia el producto y no hacia el mercado. Esto es, se mira que es lo que produce el artesano nacional y en esa misma forma se ofrece al mercado interno o externo; la concepción moderna de comercialización está más orientada hacia el mercado, lo que significa que primero se observa que es lo que se vende y con base en esta información se diseña un producto adecuado, que sea bien recibido por el cliente.
- **Carencia de un Plan comercial.** Aparentemente no existe un programa comercial que tenga como objetivo el incremento a

largo plazo de las ventas de artesanías, tal vez a excepción del estudio de factibilidad para constituir una comercializadora. No obstante, los números a los que tuvo acceso el consultor, sobre este estudio de factibilidad, no parece que hagan el proyecto muy vendible. Veamos por qué:

- Inversión inicial:	\$270.000.000.
- Ventas propuestas/año	\$450.000.000.(1)
- Utilidad razonable:	40% sobre inversión.
- Utilidad a alcanzar:	\$108.000.000/año.
- % sobre ventas:	24%.

(1). Estas ventas representan el 135% de las de 1992.

Realmente no parece muy atractivo para el sector privado, un proyecto que afirma que para ser viable, debe incrementar las ventas en 35% sobre las obtenidas el año anterior y que el margen neto de utilidad, después de impuestos, debe alcanzar el 24% sobre las ventas. Además, el estudio no es claro respecto a los planes comerciales, al potencial del mercado, a la posibilidad de penetrarlo, a la solución de aspectos operacionales, etc. Por lo tanto, si se concluye que, la constitución de la comercializadora es una acción benéfica para la evolución futura de las artesanías

colombianas se deberá reestructurar y completar el estudio de factibilidad.

- **Confusión de objetivos. Manejo de inventarios.** Una probable consecuencia de la confusión de objetivos que se presenta en la compañía, entre la comercialización y el fomento, y que fue tratada con mas extensión en el capítulo 3 de este estudio, es el manejo de los inventarios. Acorde con cifras extraídas de los Estados Financieros de la Sociedad, la rotación que presentan los inventarios en los 2 últimos ejercicios es la siguiente :

Dic. 31, 1991 :	311 días (10.4 meses)
Dic. 31. 1992 :	355 días (11.8 meses)

Estas cifras llevan a la pregunta : Se compra mercancía para venderla o simplemente se compra para ayudar al artesano?. Si se tuviera en cuenta el costo de mantener estos inventarios en las bodegas de la empresa (intereses financieros, impuestos, seguros, bodegaje, destrozos, obsolescencia, etc), seguramente se llegaría a la conclusión que la rentabilidad en la venta del producto al por menor no

es tan amplia como originalmente se pensaba. ⁽¹⁾ Por otro lado, la gestión de compras no es muy eficiente; acorde con datos internos de la empresa, durante 1992, se efectuaron adquisiciones a los artesanos nacionales por un valor total de \$245.901.107 , resultado de 620 transacciones con 286 proveedores diferentes. Los ratios de estas cifras serían :

Valor prom. transacción :	\$396.615
Compra prom. proveedor :	\$859.794

Sería interesante comparar estas cifras con el costo que le implica a la empresa realizar cada transacción y manejar a cada proveedor.

- **Confusión de objetivos. Talleres.** Como es conocido, dentro de las instalaciones de la empresa funcionan dos (2) talleres artesanales, uno de orfebrería y otro de marroquinería; lo que no es muy claro es su objetivo. Escuela para los artesanos? Parece que no, pues no se tiene estudiantes trabajando allí. Rentabilidad? Está por demostrarse, pues a las cifras que se muestran no incluyen varios costos tangibles, como son : financieros, manejo de

¹ Teóricamente el margen bruto está cerca del 45.5%.

inventarios, esfuerzo de ventas, administrativos, etc. Sería interesante plantearse la utilidad de operar estos talleres y obrar en consecuencia: O bien cerrarlos o en caso contrario potenciarlos.

- **Enfoque hacia la acción** : En las diferentes entrevistas con los funcionarios se encontró una gran capacidad de análisis en cada uno de ellos, pero pocos tenían una orientación hacia la acción. Esta característica, muy propia de las entidades públicas, se ve reflejada en Artesanías de Colombia en algunos aspectos : no puesta en operación del sistema de computación, demora en la venta de algunos activos de la sociedad, etc. Sobre este hecho se deberá trabajar prioritariamente en el futuro, pues de otro modo se corre el peligro de que en pocos años tengamos una entidad burocratizada.

- **Debilidad en la operación contable** : En Julio de 1993, fecha en que se realizó la mayor parte de la investigación para la elaboración del presente trabajo, la empresa aún no tenía los balances a Enero de 1993; esto es, la contabilidad tenía un atraso de 7 meses. Se expone como justificación los problemas que debió afrontar el departamento durante el año

anterior, pero no es concebible que una organización de la naturaleza de Artesanías de Colombia llegue a esta situación, por unos problemas que ya han debido ser superados, mucho mas teniendo en cuenta, la cantidad de esfuerzos y de recursos que se han destinado para su solución. En definitiva existen debilidades adicionales en la parte contable de la compañía.

- **Gestión de cartera.** Acorde con las cifras del balance, las cuentas por cobrar de la compañía al final de 1992, se situaban en \$133 millones ⁽²⁾, que corresponden a un incremento del 32.2% con respecto a 1991. Pero la mayor preocupación reside en la proporción de Previsión para incobrables, que asciende al 21% de las cuentas por cobrar; de hacerse efectiva esta provisión, se estaría dando un golpe a las finanzas de la sociedad. Sobre el particular debe señalarse que los créditos aprobados crecieron significativamente durante 1992, hasta una cifra de \$106 millones, esto es, 235% mas alto que en 1991. Si los incobrables se mantienen en los mismos niveles, realmente la gestión de cartera será un dolor de cabeza para la empresa.

² Correspondiente a la sumatoria de cuentas, documentos y obligaciones por cobrar.

- **Integración entre las Subgerencias.** Es casi unánime el concepto respecto a la poca colaboración que existe entre los funcionarios de las diferentes subgerencias, en especial: comercial, administración y planeación. Al tratarse de los sectores más importantes de la organización, es claro que en el proceso de diseño del plan de acción para implementar la estrategia, se deberán manejar los mecanismos adecuados para solucionar esta situación.

organización. Dentro del análisis efectuado en Artesanías de Colombia se encontraron, entre otras, las siguientes oportunidades :

- **Nichos en los mercados externos.** Es evidente que los mercados internacionales, especialmente los de los países desarrollados presentan una excelente oportunidad para la comercialización de nuestras artesanías; prueba de ello, son los éxitos alcanzados por los productos autóctonos originarios de países africanos, asiáticos y algunos latinoamericanos, que en la actualidad registran altos volúmenes de exportación. No obstante, para penetrar estos mercados debemos adecuar nuestros productos, nuestros precios y nuestras estructuras de comercialización. Debemos preguntarnos :
 - El diseño y los materiales empleados en nuestras artesanías tienen un corte universal, con posibilidades de adaptarse a los gustos mundiales?
 - Realmente cuales, de nuestro infinito número de modelos artesanales, son los realmente competitivos? Cómo está su calidad? su costo? su diseño?

- Cuales son los mercados y países que debemos abordar primero? Cuál es el análisis de su barreras de entrada? Quienes serán nuestros competidores?
- Con qué fuerzas contamos para desarrollar una gestión internacionalización exitosa? Quien vende? Quien compra? Quien despacha? Cómo?
- Realmente somos competitivos en términos de precios CIF? Qué medio de transporte emplearemos? Cómo será nuestro empaque? Cuales son los gravámenes arancelarios y pararencelarios de los países de nuestros clientes?
- Qué tipo de distribución minorista utilizaremos? Almacenes propios? Concesionarios? Distribuidores independientes?
- Qué es lo que han hecho bien los artesanos que tienen éxito con sus exportaciones? En qué los podemos imitar?

Probablemente éstos y otros importantes interrogantes encontrarán respuesta en un buen estudio de factibilidad que pretenda vender el proyecto de la comercializadora a los inversionistas privados.

- **Potencial del mercado nacional.** Artesanías de Colombia tiene una excelente imagen y nombre, como se anotó en el capítulo

anterior y aún no ha efectuado los esfuerzos necesarios para penetrar el mercado nacional. Si realmente éste es su objetivo, deberá fortalecer su infraestructura comercial.

- **Nivel de desarrollo de la industria.** Paradójicamente, el bajo nivel de desarrollo tecnológico del sector representa una clara oportunidad para trabajar con la meta de disminuir los costos de producción. Como bien lo dice su nombre, la mayoría de centros de producción artesanal emplean un método de fabricación "tipo taller", o "artesanal", cuando con unas pequeñas inversiones se podrían implantar métodos de producción mas eficientes como es tipo "lote" o "Bache" o bien tipo "línea de ensamble", obteniendo significativas reducciones en el coste de manufactura vía incrementos en la productividad y en los rendimientos. En este sentido estaríamos hablando de aplicar las técnicas industriales a la producción, o en otras palabras "industrializando la artesanía".

AMENAZAS.

Amenaza es todo aquello que hace difícil la evolución de la organización, que dificulta el cumplimiento de los objetivos. En la empresa se encontraron, entre otras, las siguientes amenazas :

- **Recursos provenientes del Estado.** El programa de modernización de las empresas del Estado, ha generado como consecuencia la desaparición de muchas entidades gubernamentales y la eliminación de los subsidios otorgados a otras. Es una forma de adaptar el aparato burocrático a las demandas del mundo moderno. Artesanías de Colombia obtiene la mayoría de sus recursos de funcionamiento y de inversión de los subsidios que le otorga el Estado colombiano ⁽³⁾. La pregunta obvia es entonces, hasta cuándo puede subsistir esta situación? Si existe un peligro inminente, o aún apenas posible de su eliminación, la empresa deberá tomar acción inmediata para asegurarse su propia subsistencia, para lo cual tendrá que plantearse si la tarea de comercialización puede asumir un papel de alguna importancia en esta reconversión.

³ Según los Estados de Pérdidas y Ganancias, en 1992 ingresaron \$1.422 millones procedentes del Presupuesto Nacional.

- **Escasez de materias primas.** Es preocupante este fenómeno que puede generar funestas consecuencias negativas entre los artesanos; es claro que, si la misión de Artesanías de Colombia es desarrollar el sector, deberá obligarse a trabajar para tratar de implantar acciones de renovación de estos recursos.

- **Presiones del entorno.** Al ser una entidad de economía mixta, vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico, se ve presionada para obtener resultados a corto plazo, hecho que atenta contra la implantación de cualquier programa de planeación estratégica.

- **Competencia externa e interna.** La política de apertura económica genera como efecto la entrada al país de artesanías provenientes de otros países, factor que deberá contrarrestar la empresa con políticas agresivas de distribución, comercialización, reducción de costos y aumento en los niveles de calidad.

- *Baja capacidad de reacción en algunos productos.*

VI. PLAN DE ACCION FUTURO

El documento que aquí se presenta es un diagnóstico desde el punto de vista del consultor, que no está exento de modificaciones y ampliaciones que se pueden introducir después con las conversaciones con la alta dirección. Por lo tanto, y teniendo como meta la formulación de la estrategia de la sociedad, el plan de acción a seguir de aquí en adelante es:

1. Lectura de análisis del presente documento por parte de la gerencia general y si es pertinente por parte de Junta Directiva de la sociedad.
2. Discusión de su contenido con el consultor.
3. Presentación del diagnóstico a los diferentes niveles directivos de Artesanías de Colombia.
4. Inicio del trabajo encaminado a la elaboración de la estrategia con el diligenciamiento del manual de planeación estratégica que se incluye en el anexo. Este manual lo utiliza el autor en sus asesorías con la empresa privada, pero es fácilmente adaptable al presente trabajo.

5. La forma de elaboración de este manual es individual por parte de cada uno de los directivos de la empresa. Una vez se complete, debe ser discutido en una reunión conjunta y se estructurará un resumen que servirá de base para trabajar en la formulación de la estrategia de la compañía.

A N E X O

MANUAL DE
PLANEACION
ESTRATEGICA

1. DEFINICION DE NEGOCIO

Definir la actividad principal del negocio en que está la empresa, de tal manera que cualquier persona ajena, la entienda perfectamente.

1.1. Descripción:

Trabajar e el desarrollo de servicios en Colombia a través de redes de distribución de productos, logística, venta de servicios y actividades de consultoría, capacitación, desarrollo de recursos humanos y comercialización.

1.2. Objetivos Fundamentales/corporativos:

RENTABILIDAD

1) Rentabilidad económica = Rentabilidad económica =

RECURSOS HUMANOS

Lograr una capacitación óptima de todos los recursos humanos.

TECNOLOGIA Y PROCESOS

Mejorar los procesos de gestión interna
" productivos de los sistemas
" técnicos de seguimiento y evaluación proyectos.

CRECIMIENTO

Crecer en venta de productos y servicios.
" " Cobertura de los proyectos.

CALIDAD

PRODUCTIVIDAD

Gestión y eficiencia en la ejecución de proyectos.

OTROS

2. IDENTIFICACION BASICA DEL AREA.

Nota: Se debería llenar una sección igual por cada área de la empresa.

Area analizada: Generación

Director responsable: G. J. H. H.

Antigüedad en el puesto: 3 años.

Otros puestos directivos ocupados en el pasado

- a) -
- b) -
- c) -

2.1. Funciones principales del área:

Para efectos de este manual, funciones principales son aquellas a las que se dirigen todas las actividades particulares del área. Ejemplos de funciones de algunas áreas pueden ser: Proveer a la organización de personal, comunicar la imagen de la empresa, controlar la operación, comprar mercancías y servicios, dar seguridad a instalaciones y personas, etc.

- 1.- Verificar la institución de calidad de la Empresa a través de la operación.
- 2.- Verificar los recursos para el desarrollo de la institución institucional
- 3.- Planificación de todos los actividades y seguir los recursos.
- 4.- -

2.2. Aportaciones básicas al negocio principal:

Se trata de determinar de qué manera, directa o indirecta, ésta área contribuye o debería contribuir a la generación de los resultados generales de la empresa. Describir especialmente las aportaciones de índole económico, ya sea que tengan que ver con las ventas, los costos, los precios, las promociones, el servicio al cliente, la rotación de la mercancía, la productividad, el control, etc.

- 1.- Clave apuración al
- 2.- -
- 3.- -
- 4.- -

2.3. Políticas de operación más importantes del área:

Describir las políticas de la operación -formales o informales- que apoyen de manera más importante la función de esta área. Por ejemplo: promociones del personal, pago a proveedores, rotación de la mercancía, etc.

- 1.- Apoyo o asistencia del personal.
- 2.- Control y ejecución mensual.
- 3.- Declaración de actividades de desconexión.
- 4.- Coordinación interinstitucional.

2.4. Estructura básica actual (organigrama):

Describir la organización que tiene el área, acompañando la descripción con los comentarios correspondientes acerca de las fallas, debilidades o deficiencias que se le observen -tramos excesivos de control, reparto inequitativo de trabajo, duplicidad de funciones o tareas, etc.

	NUMERO DE EMPLEADOS	EDAD PROMEDIO	ANTIGUEDAD PROMEDIO	SUELDO PROMEDIO
PERSONAL DIRECTIVO		30.	15	350.
PERSONAL DE LINEA				
PERSONAL DE APOYO				

NOTA: Favor de añadir cualquier otro indicador que resulte de utilidad para conocer más a fondo la estructura y eficiencia operativa del área.

ORGANIGRAMA:

2.7. Relación de trabajo con otras áreas

Descripción de la Interacción y relaciones del área analizada con las demás áreas de la empresa.

AREAS <i>GENERAL</i>	RELACION BASICA COMO CLIENTE INTERNO	RELACION BASICA COMO PROVEEDOR INTERNO	PRINCIPALES ZONAS DE CONFLICTO	SOLUCIONES PROPUESTAS
ADMINISTRACION Y FINANZAS	<i>Informe mensual Presupuesto</i>		<i>no informacion clara</i>	
COMPRAS	<i>facturas recibidas cantidad compra</i>			
PRODUCCION				
VENTAS	<i>informe mensual</i>			
RECURSOS HUMANOS	<i>Estadísticas y documentos</i>		<i>alta rotación</i>	
SISTEMAS	<i>implementación</i>			
OTRAS AREAS				

NOTAS:

- Relación básica como proveedor interno

Deben describirse aquellas actividades, informes o servicios que el área analizada provee a esta área y que resultan indispensables para su buena operación.

- Relación básica como cliente interno

Deben describirse aquellas actividades, informes o servicios que el área analizada debe recibir de esta área para su buena operación.

- Principales zonas de conflicto

Con base en las actividades, informes o servicios intercambiados entre las áreas, describir aquellos que resultan mayor ocasión de fricciones, conflictos o incumplimientos y que afectan la buena marcha del área analizada.

- Soluciones propuestas

Describir aquello que pueda facilitar la solución de los problemas entre estas dos áreas, dando una jerarquía natural a estas soluciones.

3. DIAGNOSTICO INTERNO DE LAS AREAS

3.1. Diagnóstico de fuerzas.

En este apartado se describirán las fuerzas que tenga cada área, considerando los elementos que se sugieren a continuación, pero no tomándolos con un sentido limitativo. Se pueden añadir los elementos adicionales que se vean convenientes.

El orden en que se listan las fuerzas deberá indicar la jerarquía o importancia de las mismas.

NOMBRE DE LA FUERZA	BENEFICIOS QUE APORTA	MEDIDAS PARA REFORZARLA/ APROVECHARLA	RESPONSABLES DE LA ACCION
1. <i>Relaciones Estables</i> <i>Relación personal</i>	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO: <i>capacitación</i>	A CORTO PLAZO: <i>definición de metas</i> A LARGO PLAZO: <i>concentración</i>	<i>Relación</i>
2. <i>Relación Estable</i>	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	
3. <i>Relación Estable</i>	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	
4. <i>Relación Estable</i>	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	
5. <i>Relación Estable</i>	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	
6.	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	
7.	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	A CORTO PLAZO: A LARGO PLAZO:	

3.2. Diagnóstico de Debilidades:

En este apartado se describirán las debilidades que tenga cada área, considerando los elementos que se sugieren a continuación, pero no tomándolos con un sentido limitativo. Se pueden añadir los elementos adicionales que se vean convenientes.

El orden en que se listen las debilidades debe indicar su jerarquía en cuanto a la prioridad para darle solución.

Lo interesante de conocer nuestras debilidades es que duela, pero más importante es convertirlas en áreas de oportunidad para la acción:

NOMBRE DE LA DEBILIDAD	ANTIGÜEDAD	CONSECUENCIAS	MEDIDAS PARA ELIMINARLA	REPOSABLES DE LA ACCION
1. Personal calificado		A CORTO PLAZO: Falta A LARGO PLAZO: mejoramiento de la capacitación	A CORTO PLAZO: Capacitación A LARGO PLAZO: mejoramiento tecnico	
2. Estructura y agilidad humana		A CORTO PLAZO: dificultad para adaptarse A LARGO PLAZO: mejoramiento	A CORTO PLAZO: Mano de obra A LARGO PLAZO: mejoramiento	
3. Necesidad de capacitación y actualización		A CORTO PLAZO: exigencia de actualización A LARGO PLAZO: Capacitación	A CORTO PLAZO: Capacitación A LARGO PLAZO: Capacitación	Capacitación
4. Estructura		A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	
5. Estructura		A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	
6.		A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	
7.		A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	A CORTO PLAZO: Estructura A LARGO PLAZO: Estructura	

4. ANALISIS SECTORIAL

El objetivo de esta etapa es la identificación y entendimiento de las tendencias, eventos y cambios del entorno (sociales, económicos, políticos, comportamiento de la competencia y tecnológicos) que estando fuera del control de la Empresa aún cuando pueden ser influidos por la estrategia de la misma, operan o funcionan con su propia fuerza y representan oportunidades y amenazas de acción para la empresa.

4.1. Sector. Campo de actividad:

Para efectos de este manual, sector se definirá como el grupo de empresas que producen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Esta descripción del sector debería describirlo en cuanto al número de sus integrantes, el grado de competencia entre los mismos y las características generales de los servicios/productos ofrecidos.

4.2. Principales competidores en orden de importancia:

Analizar la situación actual y futura de los principales competidores de la empresa, subrayando las diferencias que éstos tienen con nosotros en los elementos que se sugieren a continuación, pero no tomándolos con un sentido limitativo. Se pueden añadir los elementos adicionales que se vean convenientes.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	FUERZAS PRINCIPALES	DEBILIDADES PRINCIPALES
1. <i>Salud</i>	<i>Tiempo de respuesta Tamaño de cartera</i>	
2.		
3.		
4.		

4.3. La empresa en el sector:

Definir la situación que tiene la Empresa respecto a sus principales competidores, utilizando para ello toda la información numérica que nos sea posible recopilar y analizar.

	IMPORTANCIA DE LA EMPRESA EN EL SECTOR (LUGAR QUE OCUPA)	PARTICIPACION DE MERCADO (%)
ACTUAL		
HACE UN AÑO		
HACE CINCO AÑOS		

Principales razones del cambio de posición:

Crecimiento del mercado (de 5 años a la fecha)

AÑO	CRECIMIENTO (%)	LIDER	PARTICIPACION DE MERCADO DEL LIDER

Crecimiento estimado del sector:

Presentar un conjunto de consideraciones bien fundamentadas, que indiquen el posible crecimiento del (los) mercado (s) en que participa la empresa y que podrían presentarse por regiones, zonas o ciudades según la presencia que se tenga. Aunque se reconoce la dificultad de llegar a estimar una cifra global de mercado total, es posible que mediante un análisis serio se puedan hacer pronósticos con niveles aceptables de precisión.

4.4. Nuevos competidores y sustitutos

Mencionar especialmente aquellos contra quienes hemos perdido participación de mercado.

NOMBRE	FECHA ENTRADA	CARACTERISTICAS COMPETITIVAS (JERARQUIZADAS)	PRINCIPALES ACCIONES Y ESTRATEGIAS	UBICACION	PLANES A FUTURO DEL COMPETIDOR

4.6. Principales Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO	E R M			SERVICIO/APOYOS	E R M		
		E	R	M		E	R	M

E: CALIDAD EXCELENTE
R: REGULAR
M: MALA

4.7. Mercado

Perfil de los clientes:

Describir el o los perfiles de los clientes que atiende este sector en cuanto a sus características básicas (edades, sexo, ocupaciones, ingresos, ubicación, necesidades, etc.)

Factores que determinan la decisión de compra de los clientes

Es conveniente detallar los atributos clave que influyen en la percepción de los clientes y por los cuales compara y elige entre una empresa u otra (los precios, el surtido, la ubicación, la atención del personal, etc.).

1.

2.

3.

Tendencias demográficas

Definir qué aspectos demográficos son de mayor relevancia para la empresa, junto con su tendencia esperada para los próximos tres a cinco años. Incluir en dicho análisis factores como número de habitantes, crecimiento de zonas específicas, proyectos industriales de desarrollo, nuevos focos de desarrollo urbano, migraciones actuales y futuras, etc.

4.8. Análisis General del Entorno

Existen eventos fuera del sector que afectan o favorecen la forma en que opera la empresa, como puede ser el caso de leyes que se implantan, reinterpretan o derogan, nuevas tecnologías, cambios en los hábitos de compra o de vida de la gente, moda, escasez, etc. Esta clase de cambios ocurren por lo general lentamente, pero por desgracia, cuando se vuelven evidentes, siempre es demasiado tarde para reaccionar de la manera más adecuada y sobretodo oportuna. Ante estas circunstancias se hace más evidente la necesidad de actuar anticipadamente.

Por ejemplo, podrían emitirse nuevas leyes que fomentaran (o hasta obligaran) la implantación de elementos, inversiones o equipos que tengan como fin la disminución de la contaminación. Para la empresa sería una gran ventaja actuar anticipadamente. Otro ejemplo podría estar representado por nuevas disposiciones que limitaran la libre circulación de automóviles (entregas a domicilio o compras por teléfono). Hay que considerar que un factor del entorno puede ser amenaza para una empresa y oportunidad para otra, dependiendo de su negocio particular, de sus fuerzas y debilidades, etc.

A continuación se hacen algunas sugerencias para este análisis:

FACTORES FISICOS	COMO AFECTA O BENEFICIA A LA EMPRESA	COMO PUEDE CONTRARRESTARSE O APROVECHARSE
CLIMA		
CONTAMINACION		
RESTRICCIONES EN EL USO DE ENERGIA		
RESTRICCIONES EN EL USO DE AGUA		
OTROS		

FACTORES POLITICOS	COMO AFECTA O BENEFICIA A LA EMPRESA	COMO PUEDE CONTRARRESTARSE O APROVECHARSE
LEYES O REGLAMENTOS		
RELACIONES CON EL EXTERIOR		
PLANES DE DESARROLLO		
OTROS		

FACTORES SOCIALES	COMO AFECTA O BENEFICIA A LA EMPRESA	COMO PUEDE CONTRARRESTARSE O APROVECHARSE
CAMBIOS EN COSTUMBRES Y CULTURA		
ENTORNO LABORAL		
OTROS		

FACTORES ECONOMICOS	COMO AFECTA O BENEFICIA A LA EMPRESA	COMO PUEDE CONTRARRESTARSE O APROVECHARSE
INFLACION		
RECESION		
ESTABILIDAD		
POLITICA ECONOMICA (DISTINTOS ESCENARIOS)		
RELACION COMERCIAL CON EL EXTERIOR		

OTROS FACTORES	COMO AFECTA O BENEFICIA A LA EMPRESA	COMO PUEDE CONTRARRESTARSE O APROVECHARSE
TECNOLOGIA		
DESASTRES		
OTROS		

5. OBJETIVOS DE LAS AREAS

Nota: Se debería llenar una sección igual con los objetivos de largo plazo de cada área de la empresa y los de la empresa en general.

Los objetivos estratégicos de la empresa deben desglosarse en objetivos de más corto plazo, que deberán orientar el trabajo de cada área, en coordinación con el resto de las mismas. También se incluirán en este apartado los objetivos o planes que surgieran del análisis de fuerzas y debilidades.

Para cada objetivo se deberá completar la siguiente información:

Objetivo _____

Responsable: _____

Políticas y acciones que apoyan ese objetivo:

Incluir en este apartado sistemas de remuneración o incentivos ligados al objetivo en particular, las políticas de control de la operación, etc.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Recursos necesarios para su cumplimiento:

FINANCIEROS (CAPITAL DE TRABAJO, INCENTIVOS, INVERSION, ETC.)	
INSTALACIONES Y EQUIPOS	
INFORMACION	
HUMANOS (REUBICACIONES, REDUCCIONES, CONTRATACIONES, CAPACITACION, ETC.)	
ESPACIOS	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	
OTROS	

Medidores de avance:

	PARAMETRO	RANGO	FECHA	RESPONSABLE	OBSERV.
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Parámetro es el elemento que se mide y que da idea del estado de avance que guarda un objetivo (por ejemplo: para medir un objetivo de eficiencia, algunos parámetros podrían ser Ventas/empleado o gastos/ventas)

Rango se establecen valores mínimos o máximos aceptables para un parámetro contra los cuales se compararán los resultados de la medición

Fecha se refiere al momento en que se tomarán las mediciones de avance

Responsable se refiere a la persona (o personas) que deberán realizar la medición de avance

