

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EMPRESA VICAL  
TRABAJADORES S.A.S. DE PEREIRA

CONTRERAS RIVERA JORDY ALEJANDRO  
GONZALEZ VALENCIA JAZMIN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL  
TECNOLOGIA INDUSTRIAL  
PEREIRA – RISARALDA  
2014

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EMPRESA VICAL  
TRABAJADORES S.A.S. DE PEREIRA

TRABAJO DE GRADO

ASESOR

OMAR DE JESUS MONTAYA SUAREZ

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y MAGISTER EN INVESTIGACIÓN  
DE OPERACIONES Y ESTADÍSTICA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL

TECNOLOGIA INDUSTRIAL

PEREIRA – RISARALDA

2014

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento Del Problema .....	5
1.2 Formulación Del Problema .....	7
1.3 Sistematización Del Problema .....	7
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1 Objetivo General .....	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	
4.1 Marco Teórico .....	10
4.2 Marco Conceptual.....	17
4.3 Marco Situacional .....	18
4.4 Marco Jurídico .....	20
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	
5.1 Tipo De Investigación .....	21
5.2 Delimitación de La Investigación.....	21
5.3 Diseño Estadístico .....	22
5.4 Método De Investigación.....	22
5.5 Técnicas y Procedimientos Para la recolección De La Información.....	23

## **6. ANALISIS GENERAL DEL DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA VICAL TRABAJADORES SAS**

- A. Nivel Gerencial Y Directivo
- B. Nivel De Mandos Medios
- C. Nivel Operativo

## **7. ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

- 7.1 Análisis De Tendencia Encuesta Alta Dirección
- 7.2 Análisis De Tendencia Encuesta De Mandos Medios
- 7.3 Análisis De Tendencia Encuesta Nivel Operativo
- 7.4 Matriz De Evaluación Factores Internos.

## **8. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA VICAL TRABAJADORES S.A.S**

- 8.1 ANALISIS MATRIZ DOFA
- 8.2 INTRODUCCION AL DIRRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- 8.3 ANALISIS ESTRATEGICO
- 8.4 PROPUESTA VISIÓN
- 8.5 PROPUESTA MISION
- 8.6 PROPUESTA POLITICAS CORPORATIVOS
- 8.7 ORGANIGRAMA
- 8.8 MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

## **9. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS**

- A. Estrategias Competitivas
- B. Opciones Estratégicas: Las Direcciones Del Desarrollo
- C. Estrategias Corporativas
- D. Los Métodos De Desarrollo
- E. Evaluación Y Selección De Estrategias
- F. Recursos Y Capacidades.

## **10. MODELO GERENCIAL PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

- 10.1 Tipos De Modelo Gerencial
- 10.2 Justificación Del Modelo Gerencial
- 10.3 Explicación Teórica Del Modelo

- 10.4 Mecanismos del modelo
- 10.5 Novedades del modelo gerencial
- 10.6 Beneficios del modelo gerencial
- 10.7 Riesgos del modelo gerencial

**CONCLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFIA** .....25

## INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las organizaciones industriales se remiten casi que inmediatamente a los resultados de sus procesos productivos deformando el enfoque integral que compone inobjetablemente la productividad de cualquier sector; Inconscientemente estas industrias convierten su área de producción en la más importante de la cadena, quitándole estabilidad a la balanza organizacional e incurriendo en inadecuados manejos administrativos que en muchos casos encaminan a la empresa a su fin. Este es tristemente un típico caso de *MIOPÍA VISIONAL* donde la organización pierde de vista a dónde quiere llegar enfocándose en la forma de avanzar y luego terminar en un lugar desconocido o diferente de los que se suele proyectar como meta.

La antigua VIDRIERA DE CALDAS no abandono su operación industrial porque su producto no fuera demandado o porque su actividad comercial no estuviera a la altura para cubrir los gastos y costos propios de sus procesos especialmente en línea de producción, sino por la deficiencia del sistema organizacional a nivel estratégico para con la toma de decisiones por parte de la alta dirección, de una u otra forma la junta directiva no supo direccionar a la organización bajo criterios técnicos, sino basados en caprichos y el hecho de no tener un plan proactivo buscando el crecimiento organizacional que fuera coherente con la propuesta misional y visional sumado al hecho de que tampoco diseñaron un plan estratégico reactivo con base en la situación más crítica que en la que llego a verse la compañía antes de la quiebra son exponencialmente las razones por la cuales cerró sus puertas; Una vez conformada la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S la situación no cambió pese a que reconfiguró la estructura organizacional (Administración), y esto es básicamente porque los recursos (financieros y tecnológicos), son insuficientes para volver a operar, sin embargo la empresa se encuentra en un proceso de reapertura para el cual es indispensable el rediseño del DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO el cual se propone a continuación.

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESA VICAL TRABAJADORES S.A.S. DE PEREIRA**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **a. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar de que la gran mayoría de las organizaciones tienen definidos cuales son los objetivos puntuales es muy fácil para estas nublarse metodológicamente en cuanto a la estrategia adoptada en función de la planeación y ejecución de un direccionamiento estratégico, mismo que consiste en plantear y diseñar coherentemente la misión, visión, principios y valores que conllevaran a definir el rumbo de la organización.

El direccionamiento requiere un profundo conocimiento de la empresa: lo que hace?, para quién lo hace?, por qué lo hace?, hacia donde pretende llegar?; y también sobre los recursos económicos, tecnológicos y el talento humano con el que cuenta para ser sostenible en el tiempo y ser competente en el mercado. Se puede pensar que una empresa que se ha mantenido en el mercado de la región y el mercado nacional por más de 50 años tiene claros sus propósitos y el modo como los va a lograr, pero esto no siempre es así, tal es el caso de la Vidriera de Caldas, hoy conocida como Vical Trabajadores S.A.S, que a pesar de ser una empresa de tradición en la ciudad de Pereira y una de las pocas industrias procesadora de vidrio con las que cuenta la ciudad, se ha visto en la obligación de cancelar sus actividades productivas debido a que su administración no adoptó las decisiones correctas en pro de continuar operando en el sector, por lo tanto incurrió en errores administrativos que la condujeron a finalizar actividades administrativas y operativas. De acuerdo a conversaciones sostenidas con algunas personas que trabajan en la antigua vidriera, se puede observar un cambio significativo entre la administración encabezada por parte de los fundadores de la empresa, donde las condiciones laborales eran satisfactorias, pues cumplían con el pago de los salarios y recibían incentivos por metas alcanzadas como primas adicionales; Es en la nueva administración en la que comienza la crisis organizacional tomadas ciertas decisiones como por ejemplo cambiar de razón social, es decir, de ser Sociedad Limitada paso a ser Sociedad Anónima Simple, con la intención de autoliquidarse y recoger la empresa de forma legal, (es decir sin que se interfiera con el patrimonio personal de los socios para suplir las obligaciones de la empresa), surgiendo una serie de consecuencias negativas por la ejecución irresponsable de procesos administrativos y productivos de dicha empresa.

Desde ese momento empezó una reacción en cadena por dichos errores con atrasos en los pagos a proveedores, al estado por concepto de impuestos y los trabajadores, la empresa manifestó que esto se debía a los altos niveles de endeudamiento que tenía en ese momento. Durante los últimos tres años la empresa enfrentó una disminución en las ventas, los gastos y costos se pusieron por encima por encima de dichas ventas rompiendo el punto de equilibrio y la empresa vio deprimir su comercio de exterior con la revaluación del dólar, todo esto hizo que la empresa acudiera al sector financiero para adquirir préstamos con el fin de cubrir en su totalidad la deuda relacionado con las prestaciones laborales de los trabajadores, pero estos préstamos tenían altas tasas de interés representando paulatinamente una reducción de renta. Este nivel de endeudamiento trae consigo una serie de incumplimientos salariales con los empleados, llevando a la empresa a deber más de \$5.400 millones de pesos, motivo por el cual hace 4 años los empleados del sindicato empezaron un proceso legal en el que reclamaban sus derechos laborales y exigían el pago de la deuda, tras ganar dicho proceso la empresa pasó a manos de los mismos, asumiendo todas las responsabilidades administrativas y operativas de la organización.

Como lo menciona el periódico La Tarde: “Ellos hicieron valer sus derechos de reclamación por indemnizaciones que les debía la empresa y que ascendían a los \$3.800 millones de pesos por un lado, además de otros \$1.600 millones de pesos en salarios, prestaciones y liquidaciones” La Tarde (17 de Julio de 2013). Por este motivo, a partir del 15 de Julio de 2013 cambia la razón social de la Vidriera de Caldas S.A a Vical Trabajadores S.A.S, es decir, se agruparon los trabajadores para hacer una sola reclamación de acreencias de forma jurídica y no natural, continuando la empresa con la misma actividad productiva pero manejada por el sindicato de trabajadores. Con base en lo anterior, se hace indispensable crear una nueva estructura administrativa en la que se establezca la reestructuración de la misión, visión, políticas y estrategias en función de impulsar nuevamente la empresa, teniendo en cuenta la experiencia pasada de la compañía de modo que no se cometan los mismos errores y pueda mantenerse en el mercado, estableciendo objetivos claros, alcanzables y comprendiendo la importancia de una adecuada administración y gestión de los recursos con los que se cuenta para ser sostenible y sustentable.

Dicho todo esto, es pertinente mencionar que el problema de la organización no se encuentra en los procesos de apoyo, ni en los procesos misionales sino en el eje de operativo de la compañía, es decir, en el proceso GERENCIAL ya que no supieron administrar los recursos, con lo cual la gestión directiva se vio limitada a los resultados que arrojara comercialmente el sistema, por su puesto esto no es eficiente porque las grandes industrias están en equilibrio pues saben que todos los procesos son importantes.



**b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el mejor diseño desde el Direccionamiento Estratégico, la empresa Vical Trabajadores S.A.S. de Pereira?

**c. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el diagnóstico interno actual de la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira?

¿Cuál es el diagnóstico externo actual de la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira?

¿Qué propuesta de Plan de Direccionamiento Estratégico debe establecerse para la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira?

**2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**a. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mejoramiento desde el Direccionamiento Estratégico la reestructuración administrativa y operativa de la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira.

**b. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- I. Realizar un diagnóstico interno de la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira.
- II. Realizar un diagnóstico externo de la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira.
- III. Diseñar un Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa VICAL Trabajadores S.A.S de la ciudad de Pereira.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Uno de los pilares de mayor importancia para una organización es definir el rumbo que desea tomar, por lo cual es necesario plantear un direccionamiento estratégico, pues es éste el que define el enfoque y el alcance que el negocio busca alcanzar a través de un lineamiento que permita guiar a todo el equipo de trabajo por el mismo camino y facilite establecer planes estratégicos que orienten la empresa al éxito. En la empresa VICAL Trabajadores S.A.S, se observa que no tienen definido un esquema para dicho direccionamiento estratégico tras la consolidación como nueva empresa razón fundamental de este proyecto, con lo cual diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional, creando soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas del sector es imprescindible para la operación. La empresa VICAL Trabajadores S.A.S, reconoce la importancia de orientar administrativamente su empresa en pro de alcanzar los objetivos y metas, donde es necesario analizar información pertinente interna, con el fin de diagnosticar y determinar las estrategias que definirán el horizonte de la empresa. Realizando un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de la empresa, donde el proceso debe involucrar la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo, siempre buscando los esfuerzos de la organización tengan una misma línea, en otras palabras que todos hablen el mismo idioma.

Entre los principales beneficios que conllevan se encuentran:

- Definir la finalidad y propósito de la organización.
- Lograr una adecuado estructuración entre el presente y el futuro de la organización.
- Hacer una intervención a la empresa con el fin de orientarla de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos trazados.

La empresa VICAL Trabajadores S.A.S de acuerdo al plan de mejoramiento que quiere proyectar para orientar administrativamente la organización, pretende contribuir en la línea estratégica : enfoque de competitividad del plan de desarrollo 2012-2015 (2012), ya que uno de los principales cuellos de botella para mejorar las condiciones de vida de la población pereirana, es el empleo como condición sin equanon para la generación de ingresos monetarios y reducción de la pobreza, mediante la articulación de las empresas del sector priorizadas en el PND que propicien el crecimiento económico, la competitividad y genere nuevos puestos de trabajo de calidad.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### a. MARCO TEORICO

Más que poner en marcha una empresa u organización, desarrollar una idea innovadora que genere escenarios propicios para la sostenibilidad y sustentabilidad de la misma, obliga a proponer desde el emprendimiento como eje la elaboración de fundamentos teórico-prácticos que funcionen como pilares del proceso administrativo a implementar; los principios teóricos fueron, son y seguirán siendo elementos indispensables para la estructuración y fisonomía organizacional en aras de idear un modelo adecuado en función del posicionamiento dentro de su sector operativo, es decir, crear nuevos métodos con base en la utilización de herramientas organizacionales, administrativas y de gestión, que a su vez vayan orientadas al diseño y desarrollo de nuevas técnicas de direccionamiento estratégico que apunten siempre a la realización de los objetivos definidos por la organización.

Aunque muchos son los modelos de Direccionamiento Estratégico es difícil modificarlos en pro de las distintas realidades y entornos político-económico-sociales de naturaleza voluble, ya que actualmente se viene trabajando desde el ámbito teórico cómo hacer las organizaciones más productivas para la sociedad, la comunidad, los socios, el Estado y los trabajadores, determinando una especie de abstracción como método propio permitiéndonos hacer que la estructura que se dé a la organización sea flexible y adecuada para que esta pueda cumplir con sus objetivos y metas a corto y largo plazo, garantizando su permanencia en el tiempo además de poder dar respuesta al medio en inmediato plazo; Los sistemas implementados tradicionalmente se proponen alcanzar unas metas desde sus respectivos campos de acción, en otras palabras cada línea en la organización tiene un área de responsabilidad, sin embargo y en concordancia con lo planteado anteriormente el entorno es cambiante y no es controlable a nivel interno, de allí la necesidad de modelar un plan de Direccionamiento Estratégico desde la integración y cohesión de las líneas de acción en la empresa, todas estas enlazadas a una estructura administrativa sólida, todo esto apunta en dirección a una estrategia unilateral que genere cadena de valor gestionadas desde el liderazgo proactivo en cada nivel de la operación y cultura organizacional con base en principios fundamentales como:

## ✓ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es una herramienta administrativa que pretende responder a la pregunta ¿En dónde se debe revisar nuevamente los principios, la misión y la visión?

Las organizaciones para crecer generan utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su *Direccionamiento Estratégico*, mismo al que lo integran los principios corporativos y que corresponden en toda su dimensión a la Planeación Estratégica<sup>1</sup>; Algunos modelos se basan en:

- ✚ Estrategias Basadas En Variables Internas y Externas.
- ✚ Gestión De Políticas y Directrices.
- ✚ Gestión De Planes, Programas y Proyectos.
- ✚ Gestión de Calidad.
- ✚ Gestión Estadística.

## ✓ TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con Chiavenato<sup>2</sup> (2000), tomando como referencia la definición del proceso administrativo según Fayol, se tiene que el acto administrativo involucra actividades como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: distribuir las actividades para lograr los objetivos.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Dichos elementos constituyen el llamado proceso administrativo, los cuales se deben hallar presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. La teoría clásica se centraba en definir

---

<sup>1</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. "Gerencia, Planeación y Estrategia: Fundamentos, Modelo y Programas De Planeación". Universidad De Santo Tomas. Bucaramanga – Colombia. Pág 50. Año 2005.

<sup>2</sup> MOLINA MORENO, José Antonio. "Procedimientos y Proceso Administrativo Práctico, Volumen II". Albacete – España. 2002.

la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, Departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los colaboradores<sup>3</sup>. Para cualquier proceso de la organización ya sea administrativo, comercial, logístico, productivo y/o financiero, deberá existir una adecuada planeación que garantice la consecución de los objetivos en un plazo determinado y en condiciones óptimas, organización que permita ordenar las actividades para obtener mejores resultados, dirección que posibilite influenciar y motivar al personal para cumplir las metas determinadas donde cada colaborador esté en capacidad de seguir ordenes, respetar jerarquías y apoyar los planes de las empresa, coordinar los procedimientos para generar armonía en los actos y esfuerzos colectivos de los colaboradores de la empresa y controlar que los procesos se estén desarrollando de acuerdo a los planes establecidos.

a. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN<sup>4</sup>

Son las normas o leyes capaces de resolver los problemas organizacionales planteadas por Fayol, estos principios han sido simplificados a 4 por autores como Urwick, estos son:

- ✚ PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN: Describe una persona como la encargada de desempeñar una única función, lo que establece una división especializada en la actividad. En este principio se da origen a la organización en línea.
- ✚ PRINCIPIO DE AUTORIDAD: Cada nivel y cada colaborador en la organización debe tener una figura superior bien definida y comprendida, con el fin de establecer una línea de acción y comunicación.
- ✚ PRINCIPIO DE LA AMPLITUD ADMINISTRATIVA: Describe que cada superior no debe tener más de un cierto número de colaboradores, con el fin de no saturarlo.

---

<sup>3</sup> RIASCOS G, José Antonio. “Teoría Clásica De La Administración o Administración Científica”. Internet (<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>).

<sup>4</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México. Páginas 282.

- ✚ PRINCIPIO DE LA DEFINICIÓN: Los deberes, responsabilidades y funciones de los cargos deben figurar por escrito y deben ser conocidos por sus actores, así como claramente entendidos por los mismos.

b. ORGANIZACIÓN LINEAL

La organización lineal que constituye la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos en la organización eclesiástica medieval. Mooney<sup>5</sup>, concluyo que los modelos de organización tienen en común el principio de autoridad lineal, también denominado principio escalar: existe una jerarquización, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

Esta forma de organización es muy popular en aquellas empresas que quiere surgir o resurgir actividades operativas en el sector , las funciones básicas o primarias aparecen en primer lugar y significan la base fundamental .en una empresa las áreas de producción , ventas y finanzas son responsables directos del destino de la organización , y la alta gerencia se encarga de aquellas actividades relacionadas a su nivel organizacional.

c. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, ENFOQUE NEOCLÁSICO – PETER F. DRUCKER

La APO es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes, que negocio está realizando y adonde pretende llegar.

La APO se plantea metas específicas, fijadas de manera participativa durante un periodo de tiempo determinado y se retroalimenta con el seguimiento y control realizadas a las mismas. Es un proceso desde el cual la alta gerencia , mandos medios y nivel operativo definen objetivos comunes , definen las áreas responsables proyectando resultados esperados y se emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa, el resultado del esfuerzo en la consecución de los objetivos son medidos de acuerdo a la contribución del éxito del negocio.

---

<sup>5</sup> ÁLVAREZ MEDINA, María De Lourdes. Historia Del Pensamiento Administrativo. México, 2005. Página 26.

En la APO el sistema debe ser dinámico de modo que integre la necesidad de la empresa en cumplir los objetivos de lucro y crecimientos con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

La APO presenta las siguientes características:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y control de los resultados.
- Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos.
- Apoyo constante del staff.

#### d. MODELO BUROCRÁTICO

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la estructura organizativa de relaciones impersonales y jerárquicas, en la adecuación de los medios y herramientas en función a los objetivos previamente trazados, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de dichos objetivos<sup>6</sup>.

- La sociedad tradicional: predominan características patriarcales y hereditarias. (familia)
- La sociedad carismática: predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (partidos políticos)
- La sociedad legal, racional o burocrática: predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (grandes empresas).

#### e. MODELO DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE

Según Van Horne y Wachowicz (2002), definen el modelo como el manejo del crecimiento, mismo que implica un equilibrio balanceado entre las ventas de las empresas con eficiencia operativa y recursos financieros, en otras palabras, acotar a su mínima expresión los desperdicios en función de

---

<sup>6</sup> WEBBER, Max. "Modelos Burocrático De La Administración". Introducción a las Organizaciones.

la optimización de recursos; En muchas ocasiones las empresas se extralimitan financieramente en aras de crecimiento, abundan los juicios de quiebra. La clave está en determinar la tasa de crecimiento de las ventas que es congruente con la realidad de las empresas y el mercado financiero.

#### f. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Son una herramienta que permite anticiparse al futuro, reducir riesgos y optimizar recursos, asimismo pueden utilizarse en las etapas del proceso administrativo exactamente en el tiempo donde se toman decisiones.

#### TÉCNICAS CUALITATIVAS

##### ✓ Tormenta de ideas

De acuerdo con Aula fácil (), la define como, una reunión de los integrantes del área estratégica de la organización, donde cada uno aporta ideas para la toma de decisiones, una vez generadas varias ideas se analizan y se eligen las más acertadas con el propósito de mejorar procesos en la organización.

##### ✓ Delphi

Según Flores Ruiz (2008) en su tesis doctoral la técnica Delphi, consiste en recoger por escrito todas las opiniones y/o alternativas de forma anónima, se analizan y se elige la mejor con el propósito de aprovechar el conocimiento grupal para la toma de decisiones que contribuirán al mejoramiento de la organización.

##### ✓ Círculos de calidad y equipos de mejora

Según el documento Equipos de mejora y círculo de la calidad de Universitos Miguel Hernández, esta técnica consiste en reunir un grupo de personas con un problema en común para analizar las causas de los problemas y proponer ideas que mejoren procesos y/o funciones de la organización para incrementar la calidad y productividad.



## **TÉCNICAS CUANTITATIVAS**

### ✓ ÁRBOL DE DECISIÓN

Según la revista Gestipolis, la técnica del árbol para la toma de decisiones consiste en una representación diagramática de los acontecimientos que pueden intervenir sobre la toma de decisiones, que permitirán analizar las posibles consecuencias de la toma de decisión y por ende elegir la mejor.

### ✓ EL MÉTODO DE CAMINO CRITICO

Según Stoner (1993), es un herramienta que proporciona de forma sencilla la función de la planeación, conformado por un objetivo y procedimientos que deben realizarse para lograrlo, siendo necesario conocer la lista de actividades, fechas de terminación, el tiempo de realización, su interdependencia y la orden de ejecución.

### ✓ PERT( Técnica de evaluación y revisión de programas)

Según Niebel y Freivalds (2004) la técnica PERT es un método de planeación y control que representa la forma óptima de conseguir los objetivos determinados en un tiempo planeado, iniciando con la secuencia de actividades interrelacionadas y la trayectoria de estos en el tiempo determinado. Este marco teórico se debe complementar un poco con el diamante competitivo de Porter, dado que eso hace parte del diagnóstico y es necesario referenciar un poco más la teoría de planeación estratégica.

### ✓ TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

En vista de que en las organizaciones actuales el absolutismo (completa seguridad de la normalidad en un evento), no existe dada la volubilidad situacional propia de los mercados, industrias y demás, esta teoría describe que al interior de las organizaciones y especialmente contemporáneas es indispensable que para cualquier proyecto siempre se tengan diversos planes de acción tendientes a mitigar los posibles eventos que se estiman pueden suceder a fin de lograr los objetivos propuestos y es que en muchos casos la ineficiencia, ineficacia e infectividad de las empresas para responder rápidamente a esos factores internos o externos que pudieran tener lugar responde a la incoherencia en la relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de organización.

## b. MARCO CONCEPTUAL

Para definir el adecuado modelo de *Direccionamiento Estratégico* para la empresa VICAL S.A.S es necesario buscar la interrelación de los conceptos que configuran los pilares básicos, además de encaminar las directrices metodológicas y de acción para tal fin, en este orden de ideas en la ESTRATEGIA será de vital importancia el determinar un medio por el cual se establezcan los propósitos de la organización en termino de objetivos, desde los planteamientos a corto, mediano y largo plazo con base en los puntos críticos identificados a partir del estudio, con base en programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos; De allí la necesidad de conformar PRINCIPIOS comprendidos como normas o ideas fundamentales por las que regirán el pensamiento y conducta organizacional frente a su realidad contextual interna y externa.

Los procesos de gestión de CALIDAD son impredecibles, ya que no se puede hacer a un lado la producción industrial del ámbito comercial, conjugados con la satisfacción de las necesidades de los clientes con base en características inherentes o asignadas, alentando a la organización a participar de procesos de investigación y en materia de innovación haciendo más productiva la actividad operativa con valor agregado y elementos diferenciadores. En principio el METODO puede parecer simple porque pretende generar sinergia entre los elementos del sistema general organizacional pero son precisamente estos “pequeños” elementos los que limitan el DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO como PROCESO misional o visional y sesgar a quien LIDERE cada una de las áreas de la empresa en función de explotar al máximo las capacidades de la industria en el sector (POSICIONAMIENTO), ya que se cuentan con las bases necesarias para llegar a la RENTABILIDAD necesarios para sostener la operación y cumplir con las obligaciones organizacionales a tiempo; Todos estos puntos convergen para transformar estas variables cualitativas en variables cuantitativas desde la EFICIENCIA (En la industria es el indicador predilecto para calificar de forma cuantitativa, la productividad del periodo habiendo optimizado los recursos.) y desde la EFICACIA((En la industria es un indicador que si bien no es trascendente para la toma de decisiones, valora la conformidad de la productividad vs los recursos, de tal forma que no se generen desperdicios), en los PROCEDIMIENTOS y su respectiva vigilancia en pro de mantener límites de CONTROL.

### c. MARCO SITUACIONAL O CONTEXTUAL

Este proyecto nace como propuesta a la reestructuración a las bases que soportan toda la operación productiva de la organización, en otras palabras, al Direccionamiento Estratégico para la empresa *Vidriera de Caldas S.A.S* de la ciudad de Pereira, donde a partir del resurgimiento como nueva empresa, se observó la necesidad de redefinir un horizonte adecuado a su realidad.

La industrial del vidrio en Colombia se fomenta gracias a la amplia gama de usos que éste tiene, donde se presenta una articulación con otras actividades que hacen parte del sector productor de minerales no metálicos, constituye un material básico en las estructuras y altamente demandado desde otros sectores industriales como elemento complementario para sus productos y el cual tiene diversos usos decorativos. En Colombia la industrial del vidrio está altamente concentrada en la producción de envases y de vidrio plano, *Cristalería Peldar S.A.* es la empresa más importante dentro del sector (con tres líneas de productos: envase, vidrio plano y cristalería), sin embargo dentro de un país grande como lo es Colombia se cuenta con buenas posibilidades para ponerse en igual capacidad de proceso, aún más si tenemos en cuenta que durante más de 50 años, *Vidriera De Caldas S.A* y su marca *VICAL* fue pionera en la fabricación y comercialización de artículos en vidrio soplado artesanal, con procesos que iniciaron con la fundición de vidrio reciclado y donde después se tecnificó con la fabricación de la materia prima teniendo como base arenas de sílice. La administración de la empresa durante mucho tiempo acertó en sus decisiones y funciones, cumpliendo siempre con los objetivos planteados; pero con el transcurrir del tiempo esta situación fue cambiando al punto de generar un impacto negativo que a su vez determinó que no se contara con las condiciones normales de labor, por tal motivo los trabajadores se manifestaron y en consecuencia cambió la administración que ahora está en manos de mismos colaboradores.

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde quieren llegar, y suponiendo que hay cuando menos una idea objetiva en el círculo administrativo actual no es suficiente contar con mano de obra calificada con muchos años de experiencia, es fácil observar que no se cuenta con el nivel de tecnologías productivas lo que se debe en gran parte por la baja inversión industrial, regional y nacional en I+D+I (Investigación, desarrollo e Innovación), generando un déficit productivo e incluso subutilización de recursos en la unidad operativa. Entonces para definir los objetivos a los que se quieren llegar y qué estrategia planear es necesario conocer el entorno en el que la empresa opera con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que eleven el nivel de eficiencia, en otras palabras, buscar la forma de mejorar el método utilizado en nuestra industria y buscar una armonía entre los

recursos utilizados y la productividad del periodo para disimular el vacío que tecnológicamente no se puede llenar. La gran mayoría de las industrias indiscriminadamente el sector, se encuentran es esta camisa de fuerza con una mentalidad sesgada por la miopía y un enfoque cerrado de producción en la era del servicio; La subutilización de actores articulados al proceso deforman el progreso logrado, y es que sabiendo de las capacidades investigativas, científicas y productivas de las universidades, grupos intelectuales que tiene todas las herramientas necesarias y metodológicas para ejecutar vigilancia tecnológica, generar ventaja competitiva y generar nuevos conocimientos muy bien documentados, se trata de darle valor agregado a todos los nivel de la operación de esta industria en el sector.

En la actualidad se cuentan con 183 socios, todos colaboradores de la industria cuya experiencia es un factor que eleva el indicador competitividad, por tanto es fundamental dentro del proceso productivo, pero sin escuelas de formación que permitan transmitir ese conocimiento y preservar ese patrimonio la continuidad de ese rasgo diferenciador en la tan anhelada ventaja competitiva la empresa se arriesga a perder ese plus una vez que dichos colaboradores culminen su ciclo laboral. Siendo este el escenario, es completamente indispensable tratar de articular dichos actores, fomentar procesos un nuevo enfoque que permita apalancar el cambio de estas condiciones económicas, ocio-culturales y tecnológicas.

Dentro del contexto empresarial la industrial del vidrio en Colombia debe conseguir ventaja competitiva en segmentos mundiales que representen una participación aceptable con respecto a la demanda interior, pero al mismo tiempo que presenten una participación significativa en otros países.

#### d. MARCO JURÍDICO

La legislación medioambiental y el cumplimiento obligado de los niveles de emisiones de gases y partículas son una cuestión esencial para la industria del vidrio, intensiva en insumos energéticos. La reducción de estos niveles de emisión mediante medidas de ahorro energético y eficiencia medioambiental son por tanto de interés prioritario para este sector.

- a. *La Constitución de 1991, consagró 49 artículos a la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Dentro de estas normas constitucionales podemos destacar las siguientes: la propiedad privada tiene una función ecológica, según el artículo 58; el derecho a un medio ambiente sano y a la participación ciudadana en las decisiones que puedan afectarlo, artículo 79; la obligación del Estado de garantizar el desarrollo sostenible, la conservación, restauración o sustitución de los recursos naturales, artículo 80, el deber del estado de intervenir en la economía para preservar un ambiente sano, para el logro del cual puede también limitar las libertades económicas y la obligación de formular una política ambiental del desarrollo, artículo 333 y 334; la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales de la nación, artículo 87; el derecho fundamental de la libertad de investigación, artículo 27; la atención de la salud y el saneamiento ambiental como servicios públicos al cargo del Estado; El derecho al acceso al conocimiento, a la ciencia a la técnica y a los demás bienes y valores culturales , entre otros.*
  
- b. La política nacional emitida por el Ministerio Del Medio Ambiente Colombiano determinó ciertas directrices en la órbita de la producción más limpia, dichas directrices de forma general explican:
  - ✓ CAPITULO I, las generalidades de la problemática ambiental asociada a los sectores productivos a nivel nacional.
  - ✓ CAPITULO II, aspectos conceptuales del tema.
  - ✓ CAPITULO III, reflexiones sobre los principios tópicos de la Política Ambiental.
  - ✓ CAPITULO IV, propuesta de política nacional de producción más limpia, basados en iniciativas nacionales existentes y recopilando algunas de las experiencias internacionales con respecto a minimizar el impacto del gremio industrial.
  - ✓ CAPITULO V, estrategias sectoriales como fase inicial y delegación de responsabilidad ambiental a todos los actores de la cadena productiva a nivel nacional.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### a. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este Proyecto de investigación es de tipo cuantitativo-descriptiva que utilizará herramientas estadísticas para explicar el comportamiento de los fenómenos que se presentan en la empresa *VICAL Trabajadores S.A.S*, apoyado es un estudio de campo de tipo exploratorio y analítico. Durante la investigación se hará una revisión de cuál ha sido la curva histórica de desempeño a nivel administrativo durante anterior mandato, mientras aún era la empresa *Vidriera de Caldas S.A.* Consecutivamente indagaremos con el objetivo de obtener información que nos permita diseñar un plan estratégico de mejoramiento con base en las conclusiones y recomendaciones propuestas y aceptadas, llegando así a nuestra propuesta de direccionamiento estratégico a la vigente administración.

El alcance de la investigación se basara en teorías administrativas y técnicas de planeación organizacional, con el objetivo de clasificar las características tipológicas administrativa de la empresa, además de orientar la investigación y elegir el modelo de administración apropiado para la organización. Este trabajo de investigación se realizará en un tiempo no mayor al primer semestre del año 2014, durante el cual se cursará la asignatura Trabajo de grado, tiempo suficiente para desarrollar en la empresa *VICAL Trabajadores S.A.S*, ubicada en la Cra. 5 Bis con 39 de la ciudad de Pereira, nuestro plan de acción teniendo como población objetivo los colaboradores que se encuentran trabajando en la nueva razón social de la organización y personal de la antigua administración.

### b. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente documento el análisis y las propuestas a implementar según los resultados arrojados por la investigación en materia de productividad, métodos de operación, enfoque administrativo, motivación de cada nivel, políticas o criterios de desarrollo e investigación de tipo tecnológico y corrección de errores según el análisis interno y externo nacional, se enfocaran exclusivamente a la empresa *VICAL TRABAJADORES S.A.S*; *Dicho plan se proyecta a finalizarse durante en el primer semestre del año 2014.*

### c. DISEÑO ESTADISTICO

Para calcular el tamaño de la muestra, base del diseño metodológico del *Plan Estratégico De Mejoramiento* y posteriormente reestructuración del modelo administrativo por *Direccionamiento Estratégico* emplearemos el total de la población para hallar los parámetros que nos permitan hacer inferencia estadística por muestreo aleatorio simple, así:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0}{N}\right)}; \quad n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}; \quad \begin{array}{l} N = 183. \quad q = 5\% \\ e = 8\% \quad Nc = 95\% \\ p = 5\% \quad (Z_{(0.95)}) = 1.96 \end{array}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.07)^2};$$

$$\boxed{n_0 = 150}$$

$$n = \frac{150}{1 + \left(\frac{150}{183}\right)}; \quad n = 83.$$

De esta forma podemos concluir que según el cálculo con los parámetros estadísticos, el tamaño de la muestra  $n$  extraída de la población total es de 82 personas, con las cuales se pretende inferir y analizar el comportamiento de la población  $N$ .

### d. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se implementaran dos tipos de investigación, el método deductivo y analítico; a partir del estudio deductivo se pretender identificar de manera general los problemas causales que conllevaron a la decisión de cesar actividades productivas, y de esta manera realizar un estudio analítico para abrirnos camino e identificar las características de dichas causas y establecer una relación causa-efecto entre cada elemento de la investigación.

#### e. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información de obtendrá a través de consultas en páginas web, búsquedas bibliográficas, libros, entre otros relacionados con el tema, para obtener todo el conjunto de datos y documentación necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación. Se hará una revisión de los diferentes enfoques teóricos que den respuesta a la pregunta de investigación. Se definirán las variables que validen la investigación. Se realizara un análisis de toda la información recolectada para de esta manera, tomar decisiones y así dar un aprovechamiento óptimo de la información para llegar al cumplimiento de los objetivo

Ser realizaran encuestas de acuerdo a el tamaño de la muestra, para realizar el diagnostico interno el cual nos permitirá analizar la perspectiva de los trabajadores frente a la situación presentada en la empresa, evento que la condujo a interrumpir labores operativas y al cierre total de la empresa.

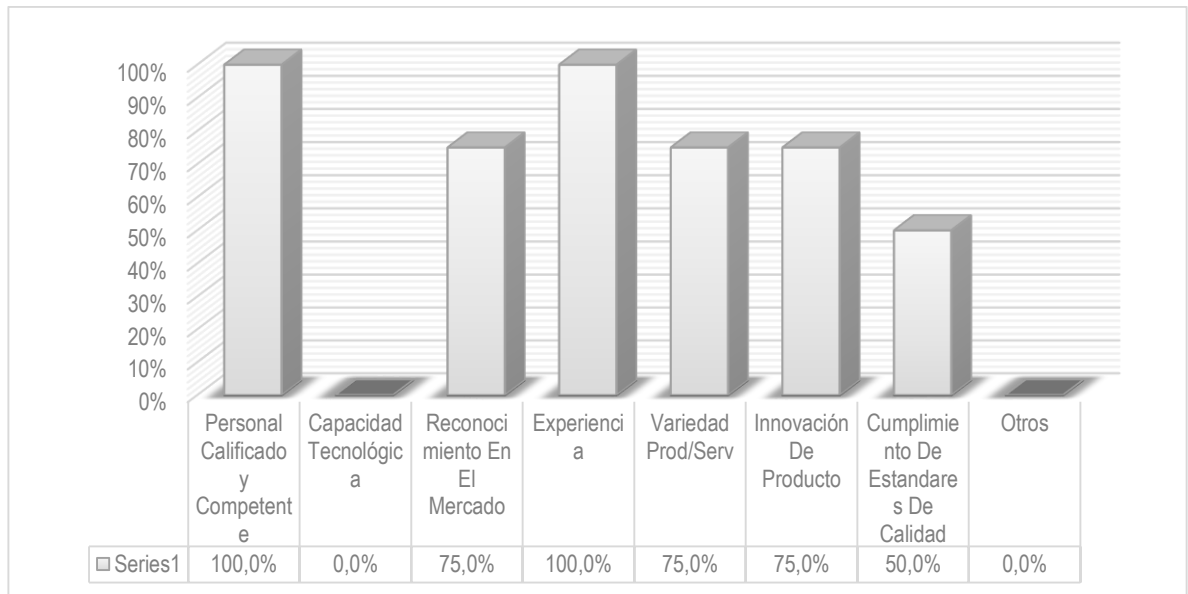
Aplicación de encuestas: En una reunión convocada por los líderes del sindicato, nos permitieron un espacio para la realización de las encuestas entre los asistentes que fueron los trabajadores, estos fueron muy receptivos frente al objetivo y la información solicitada, actividad que duro aproximadamente 45 minutos.



## 5. ANÁLISIS GENERAL DEL DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA VICAL TRABAJADORES SAS

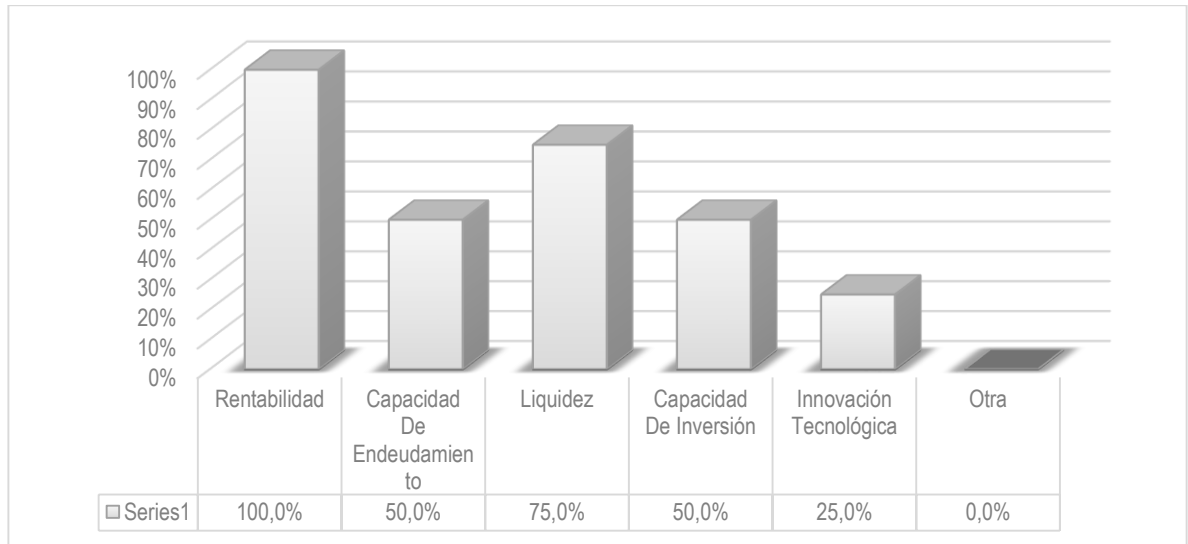
### 5.1 NIVEL GERENCIAL Y DIRECTIVO

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS CON LAS CUALES CONTABA LA ORGANIZACIÓN, Y QUE LES PERMITIRÍA INCURSIONAR EN NUEVOS NICHOS DE MERCADO.



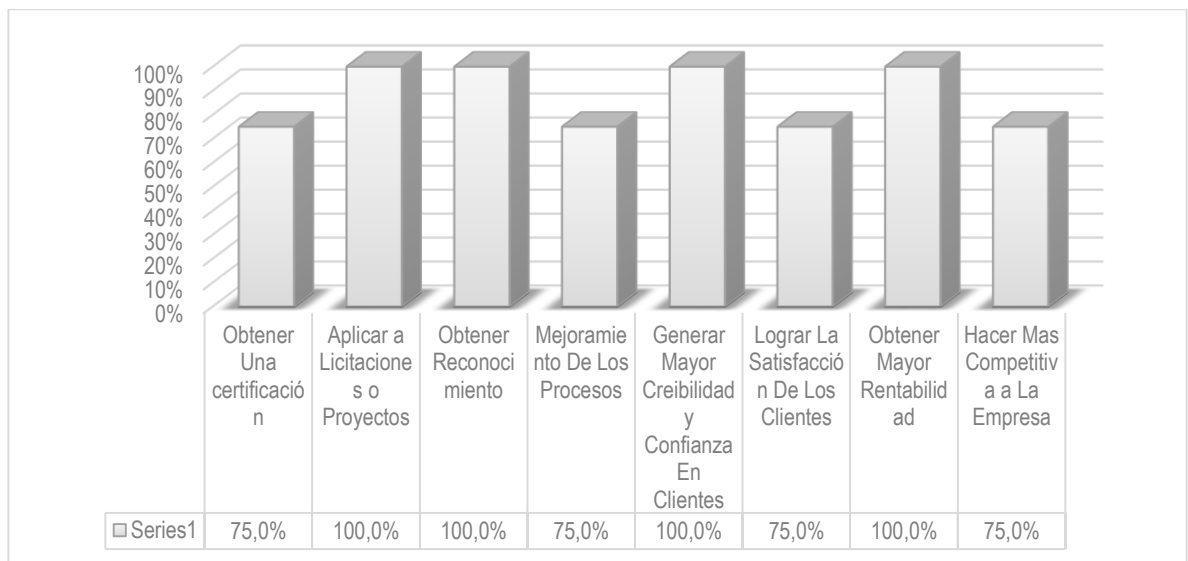
Según se puede apreciar en la gráfica anterior el 100% de los encuestados se muestran de acuerdo en que la compañía contaba con una capacidad instalada envidiable a partir de la experiencia y competencia que su Talento Humano ofrecía, a pesar de las carencias a nivel tecnológico que se tenían para el desarrollo de las actividades productivas (que merece una valoración del 0% en la encuesta), el posicionamiento en el mercado a nivel eje cafetero bien valorado por los encuestado a razón del 75% lo que en conjunto con su portafolio de productos/servicios ratifican las apreciaciones registradas con respecto al personal. La empresa contaba con la capacidad para diversificar su portafolio y poder darle valor agregado a sus productos/servicios con base en estándares e indicadores de calidad, lo cual es avalado por un 75% y 50% de los encuestados respectivamente.

## CAPACIDAD FINANCIERA Y TECNOLÓGICA



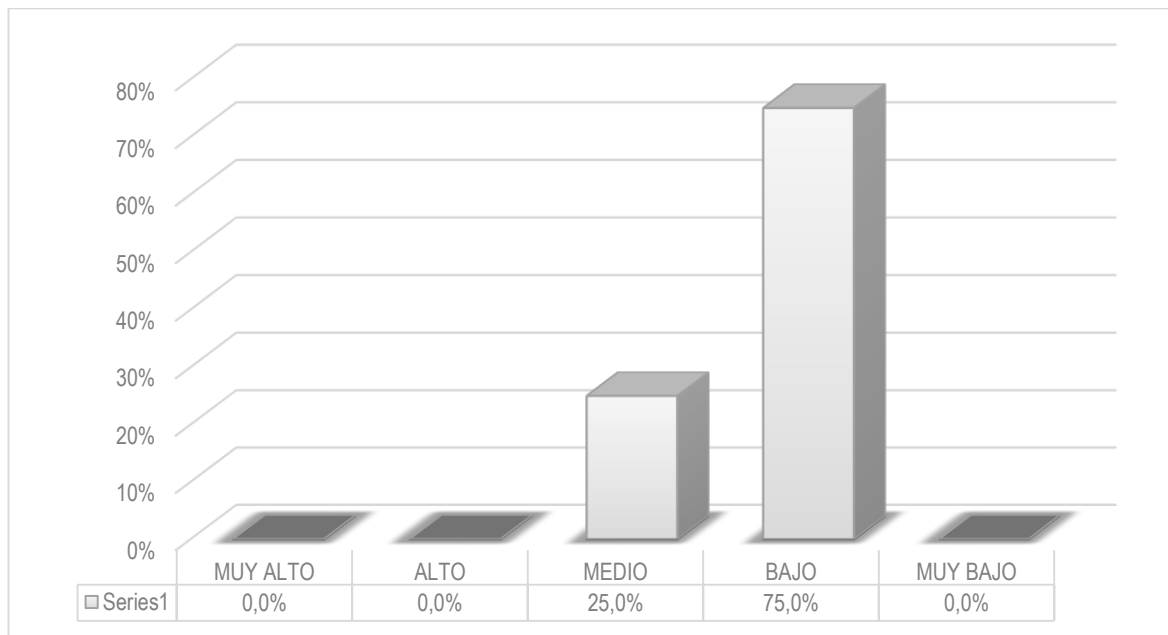
En concordancia con la gráfica de indicadores podemos inferir que si bien la totalidad de los encuestados piensan que la compañía era Rentable, apenas estaba cubriendo los costos y gastos propios de la misma, lo que propició su capacidad de endeudamiento y de inversión fenómeno que fue percibido por el 50% de los empleados, y que finalmente fue deteriorando la razón líquida de la organización en donde el 75% del sistema organizacional creía que esta era una de las fortalezas.

## LA IMPORTANCIA O ENFOQUE DE CALIDAD EN LA EMPRESA RADICABA EN:



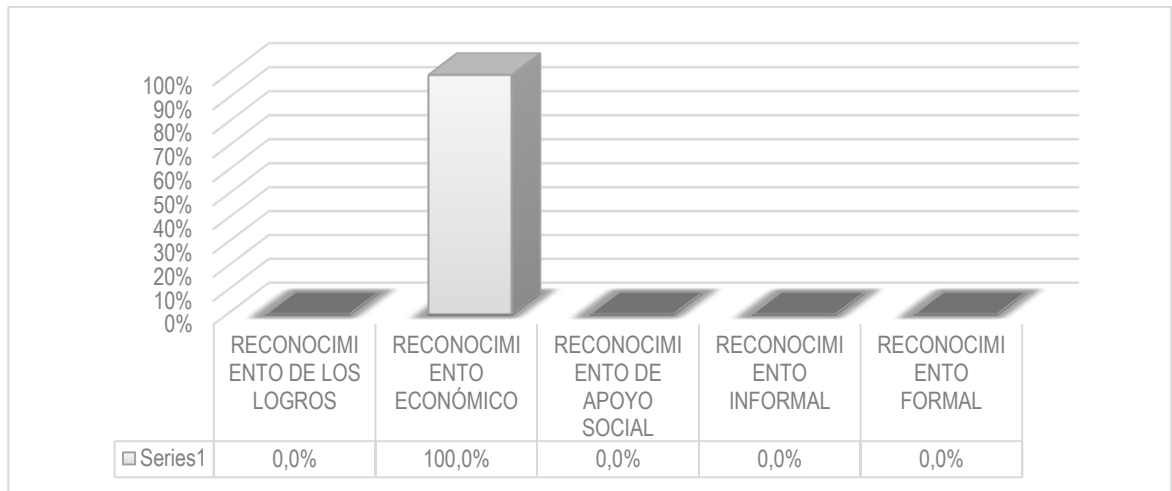
La Gestión de calidad alrededor de los procesos administrativos y operativos de la empresa tenía varios perfiles de acción dentro de los cuales destaca la importancia de generar credibilidad entre los clientes con un 100%, con lo cual se esperaba que una vez fuera lograda la confianza del público paulatinamente se pudiera ir ganando segmentos del mercado en disputa, sin embargo esto no fue así uno de los puntos menos apreciados fue la posibilidad de obtener una certificación (ISO 9001:2008 la más viable), como lo afirmó el 80% de la encuesta, dicha certificación le hubiese abierto puertas a nivel internacional al tiempo que ratificaba la disposición de la organización en conformar un sistema eficiente en su operación misional.

### GRADO DE VINCULACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN LA DECISIONES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES DE LA COMPAÑÍA EN CUANTO AL PROCESO DE PRODUCCIÓN



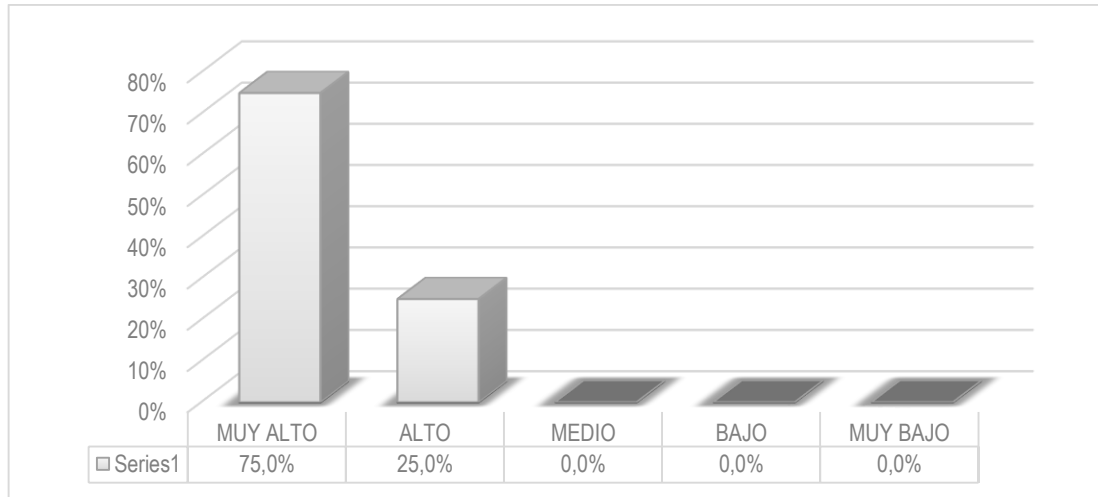
Según la encuesta el 75% de los gerentes considera que la participación de los colaboradores y su opinión en cuanto a los métodos de producción eran muy poco valoradas, incluso podríamos decir que la totalidad de los encuestados piensan igual, esta situación es sumamente preocupante ya que una de las fortalezas de la compañía era la experiencia de su personal operativo con todas las facultades técnicas para mejorar los métodos de trabajo y subsanar en alguna medida la falta de recursos tecnológicos para hacerse más eficientes.

## ¿QUÉ TIPO DE INCENTIVOS EXISTIAN COMO MECANISMO DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO?



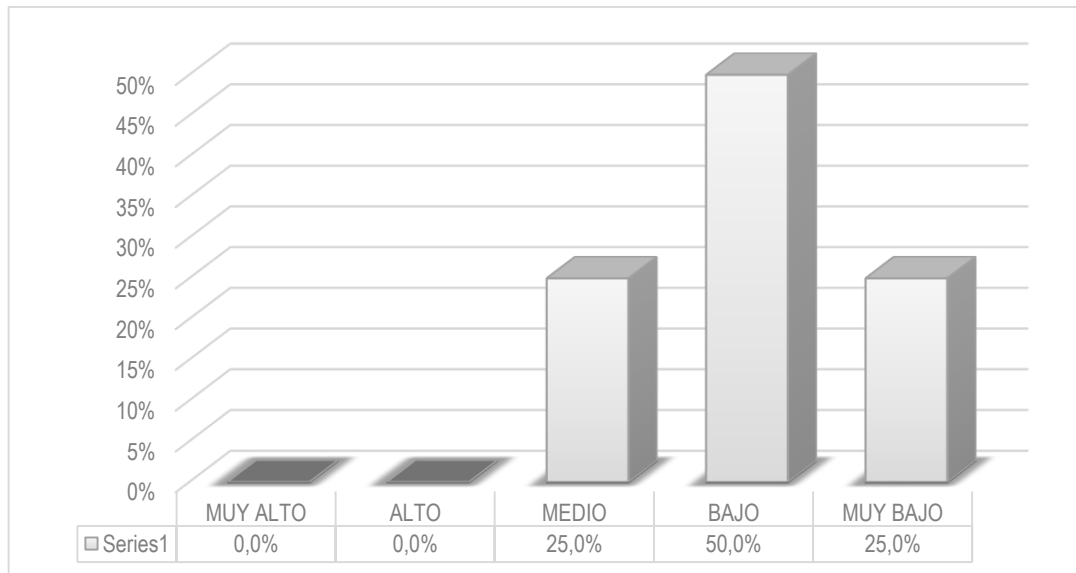
Quizá la forma más común de reconocimiento y motivación en las organizaciones es de tipo económico, sin embargo este no es el único y tampoco es el más eficiente para un módulo de producción y en VICAL TRABAJADORES S.A.S. esta fue la constante según el 100% de los encuestados significando uno de los grandes errores directivos, esto es porque el trabajo en equipo es indispensable para el logro de los objetivos y ese sistema de incentivos generalmente fomenta el individualismo en aras de acceder al premio, en su lugar era pertinente un sistema basado en el reconocimiento de líneas productivas para lograr sinergia entre los diferentes equipos.

### COMPROMISO Y APOORTE AL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE TODO EL PERSONAL



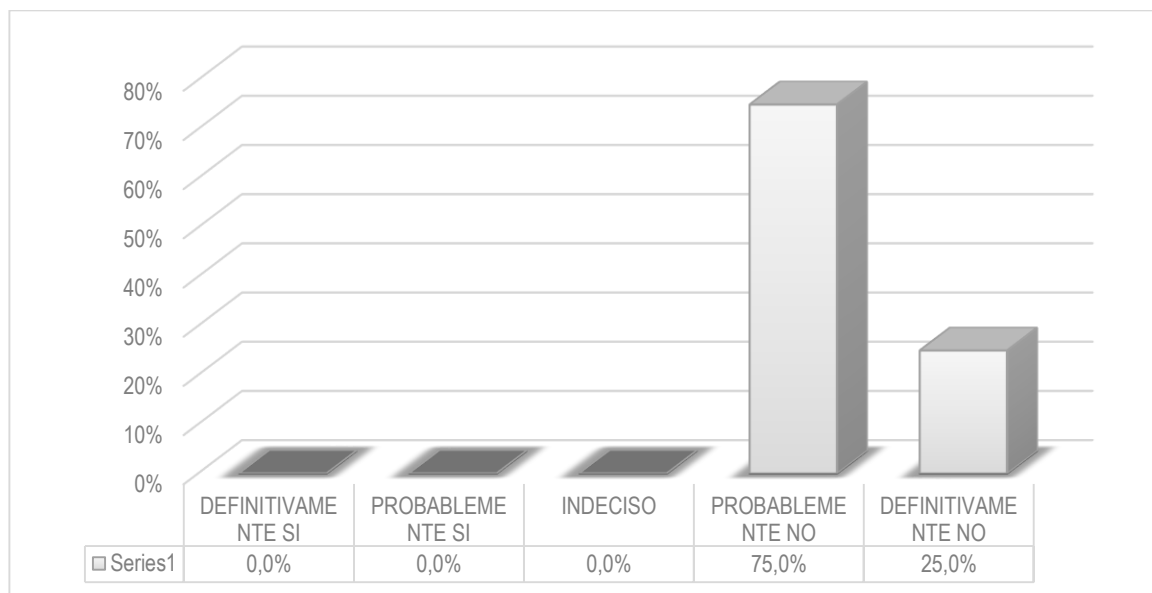
A pesar de las discrepancias que se presentaban en la organización por motivo de las desacertadas decisiones directivas el 75% de la encuesta afirma sentirse comprometida con la empresa y aportando al crecimiento de la misma, mientras que en menor medida pero igualmente valiosa el 25% restante así lo afirma.

### GRADO DE COMUNICACIÓN DESDE LA GERENCIA HACIA TODOS LOS DEMAS PROCESOS



Según la consideración de la mitad de los colaboradores encuestados el canal comunicación utilizado por la administración era insuficiente, y en general podríamos calificar como deficiente dicha gestión bajo la apreciación del 75% de la encuesta, indicador que refleja problemas de información entre los niveles operativos desestimando la importancia de conformar un sistema organizacional sostenible.

¿EXISTIAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE PERMITIERAN A LOS FUNCIONARIOS OBTENER UN MEJOR DESEMPEÑO Y CONOCER LOS DEMÁS PROCESOS?



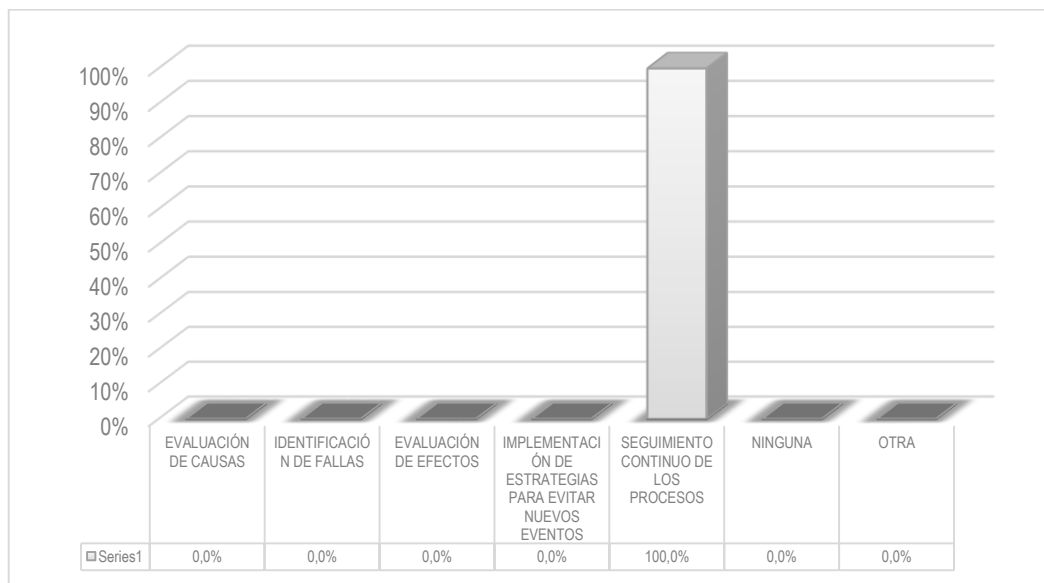
En un sistema organizacional es fundamental agregar procesos educativos que le den valor agregado a las operaciones productivas, sin embargo el 100% de los gerentes de la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S afirman que esto no existía, evento que hace parte de la sumatoria de desaciertos administrativos al restarle importancia a la oportunidad que se les presentaba, sin embargo cabe resaltar que en las empresas colombianas es atípico hablar de inversión en personal o en gestión del talento humano.

## EXISTIAN MECANISMO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS QUE PERMITIERAN MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



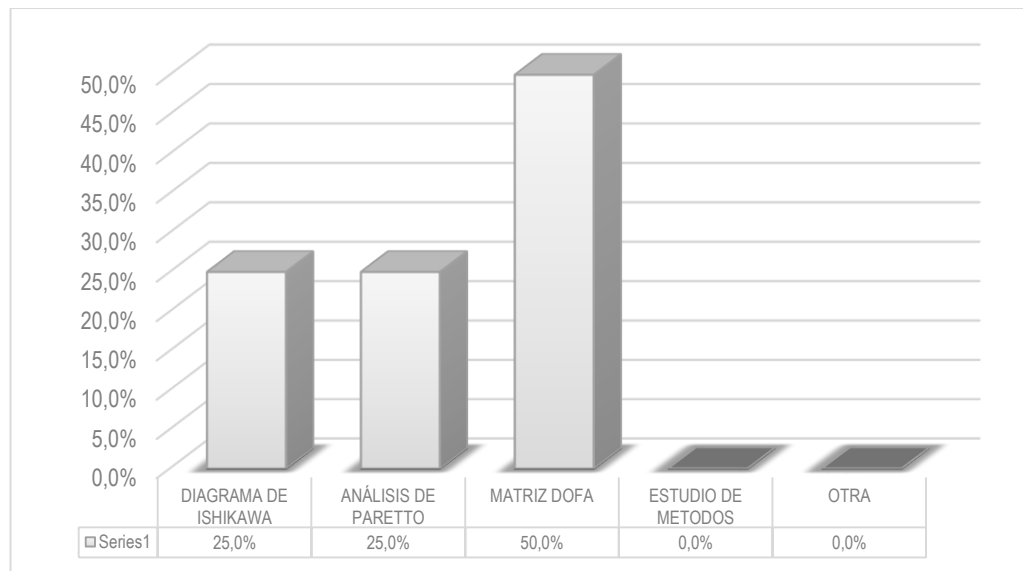
Uno de los puntos a favor de la gestión gerencial de la organización fue instalar procesos de medición en el sistema de producción en función de la evaluación de los resultados, siendo este uno de los elementos necesarios para la configuración de un sistema de gestión con el que se hubiese podido encontrar soluciones efectivas para los problemas internos.

## MEDIDAS QUE SE TOMAN CUANDO NO SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS DE LOS PROCESOS



En concordancia con lo afirmado por el 100% de los encuestados, siempre se le hacía seguimiento a los procesos que no cumplían con las características esperadas o planificadas, punto a favor de la gestión directiva ya que identificar las causas variables o asignadas de no conformidad que exponen un proceso por fuera de control es el primer paso para aplicar acciones correctivas y tener bases para configurar acciones preventivas.

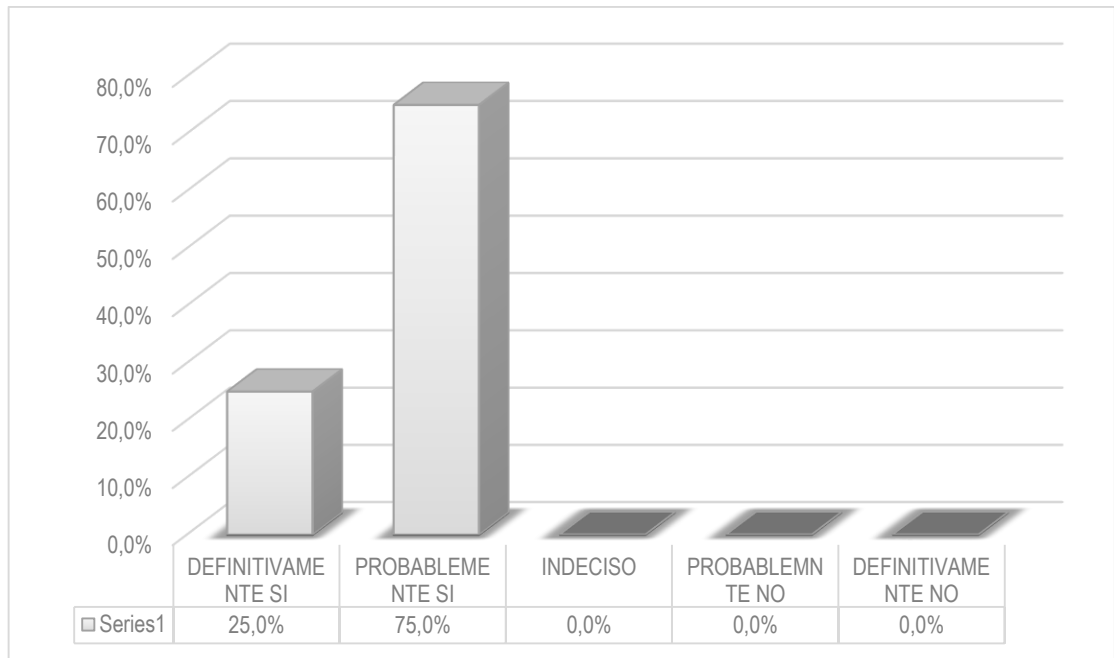
### SE IMPLEMENTAN TÉCNICAS DE EXPLORACIÓN TALES COMO



Siendo estas técnicas y herramientas de diagnóstico interno es vital que la organización las implementase en el sistema de producción, es decir, que los colaboradores los manejaran con cierto grado de propiedad y que sus resultados fueran comprendidos para generar ideas y soluciones que mitigaran los efectos negativos a partir de las limitaciones antes mencionadas. Cuando menos el 25% de los gerentes conocían al menos una de estas técnicas y/o herramientas diagnosticas lo cual simplifica mucho el trabajo alrededor de la comunicación efectiva con los niveles superiores.



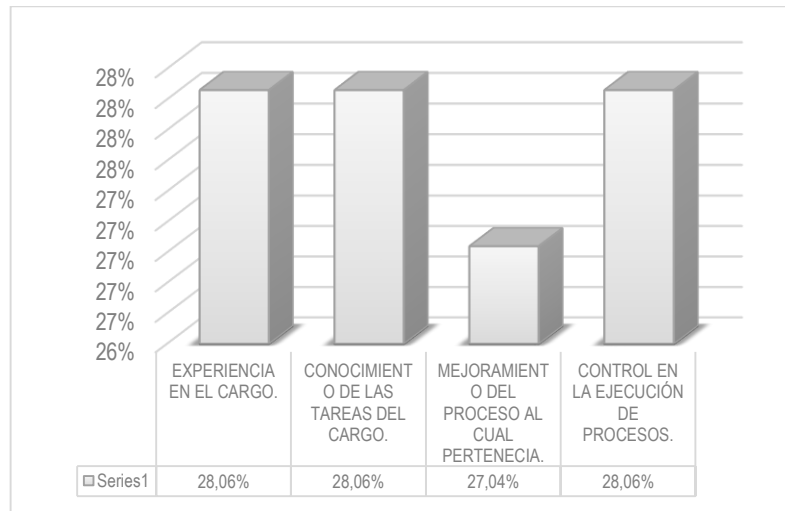
## VINCULACIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS TENIENDO EN CUENTA SU OPINIÓN Y SUGERENCIAS



Teniendo en cuenta que la calidad comienza y termina en el cliente, son sus expectativas y necesidades el cimiento de los Procesos Misionales y de Dirección Estratégico, de ahí la importancia de un alto grado de vinculación entre el sistema organizacional y sus clientes externos tal cual como lo muestra la encuesta con el 100% de afirmaciones positivas.

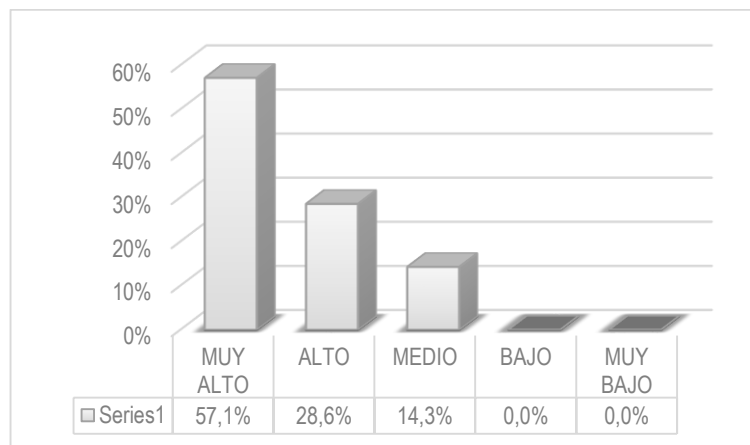
## NIVEL DE MANDOS MEDIOS

DE ACUERDO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZABA, CALIFIQUE DE 1 A 5 CÓMO SE ENCONTRABA EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:



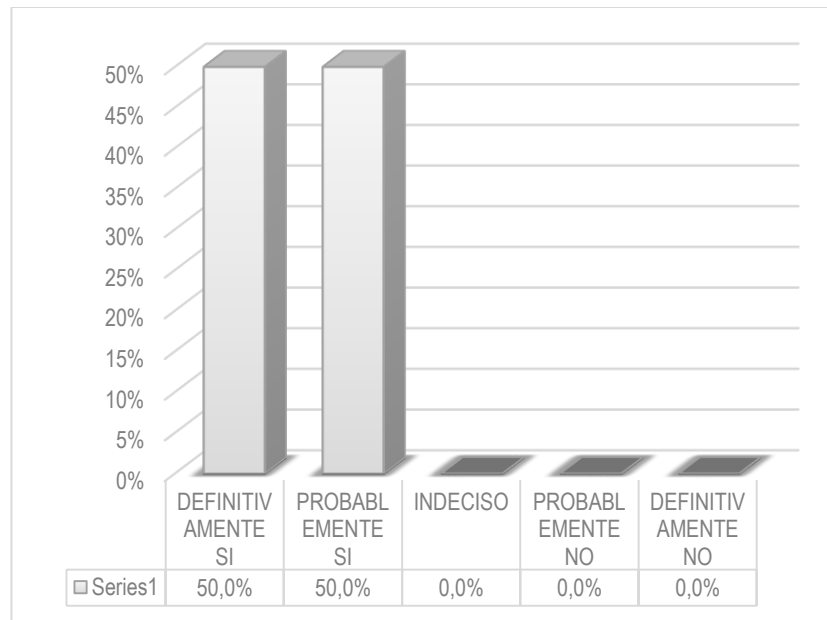
De acuerdo con la encuesta solo el 28% de los administrativos contaba con experiencia en el cargo que ejercía al interior de la compañía, por ende califican en la misma proporción el conocimiento de las tareas propias del cargo, así sumándose las anteriores con las deficiencias en procesos educativos era muy factible que la gestión administrativa no fuera constante sino variable, entorpeciendo la labor productiva y haciendo cada vez más complicado mejorar los procesos y con ellos sus indicadores.

CONSIDERA QUE SU APOORTE PARA CON EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ERA:



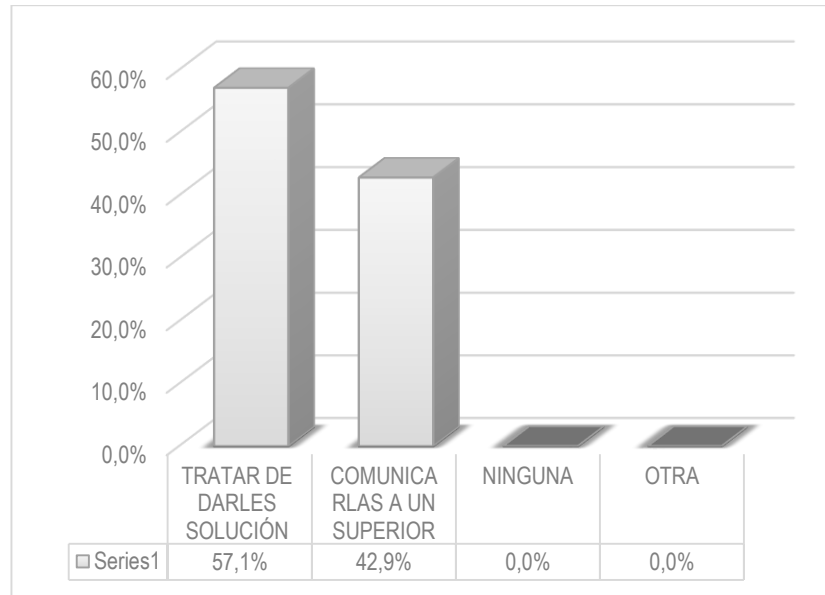
Haciendo un análisis de conjuntos, en el ítem anterior solo el 28% de los administrativos conocían sus labores de experiencias anteriores y por eso solo el 27% sentía que su aporte era significativo para el crecimiento de la empresa, sin embargo en el presente ítem aproximadamente el 86% de ellos consideran que su aporte era importante sí lo sumamos con una fracción equivalente al 28% que también afirman que su labor era significativa para la empresa.

¿VERIFICABA QUE LAS ACTIVIDADES A SU CARGO SE REALIZARAN CORRECTAMENTE, DE MODO QUE CUMPLIERAN LAS METAS ESTABLECIDAS?



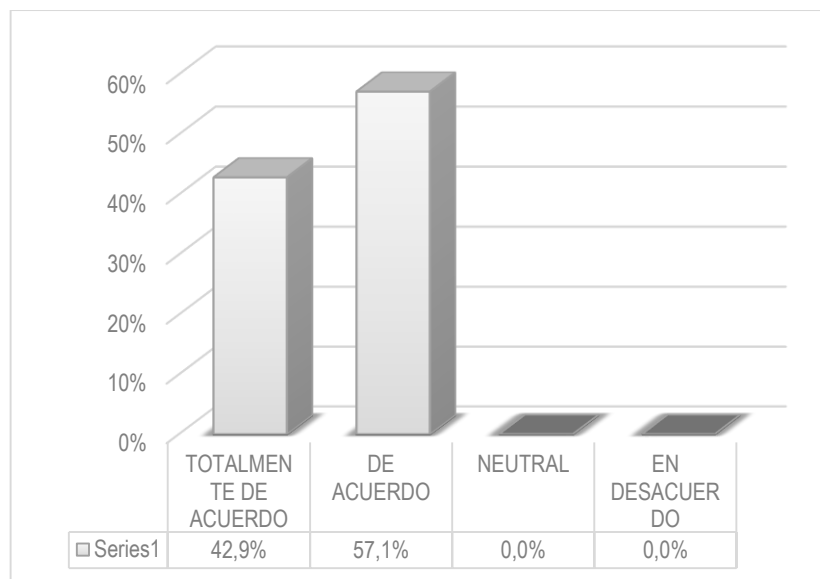
Hacer seguimiento y monitorear los procesos de producción era una labor que según el 100% de los encuestados hacían con regularidad, sin embargo es posible que los registros resultantes de sus procesos productivos no fuera reales, evento que en Control De Calidad se denomina Error Tipo II (Afirmar que un proceso se encuentra bajo control cuando realmente está fuera de control).

### ¿QUÉ ACCIONES TOMABA AL MOMENTO DE CORREGIR LAS FALLAS?



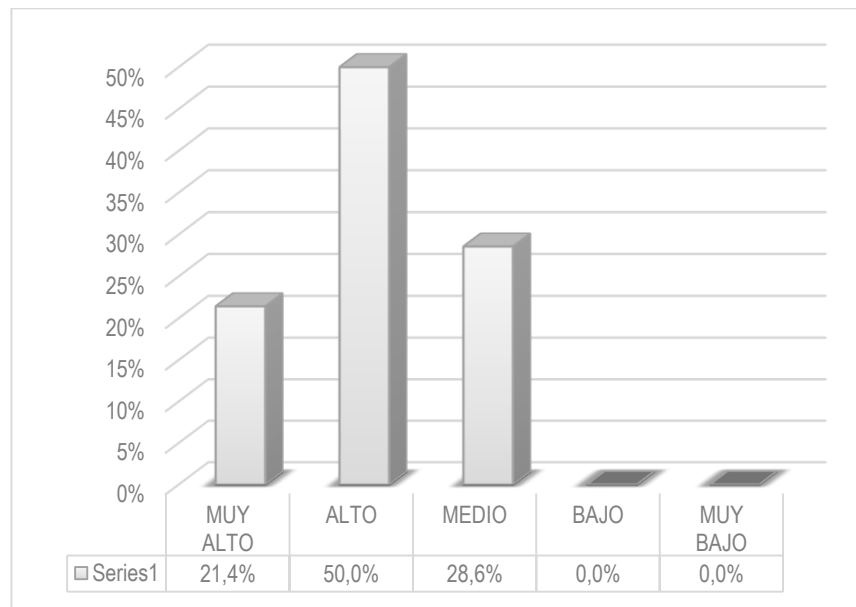
Según la encuesta poco más de la mitad (57,1%), de los encuestados en ejercicio su autonomía para tratar de buscarle solución a los problemas en sus procesos monitoreados, al mismo tiempo que la fracción restante se los comunicaba a sus superiores con lo cual queda al descubierto las limitaciones del sistema organizacional para apoyar otras dependencias.

### ¿LA CALIDAD ERA UNA CARACTERISTICA INFALTABLE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS O ACTIVIDADES REALIZADAS?



Entendiendo la calidad como el grado en que las características de un proceso/producto cumplen con los requisitos especificados<sup>7</sup>, según el 43% de los administrativos este era un componente regular en sus procesos a cargo y en sus labores diarias, mientras que el 57% lo hacía en menor medida que los anteriores.

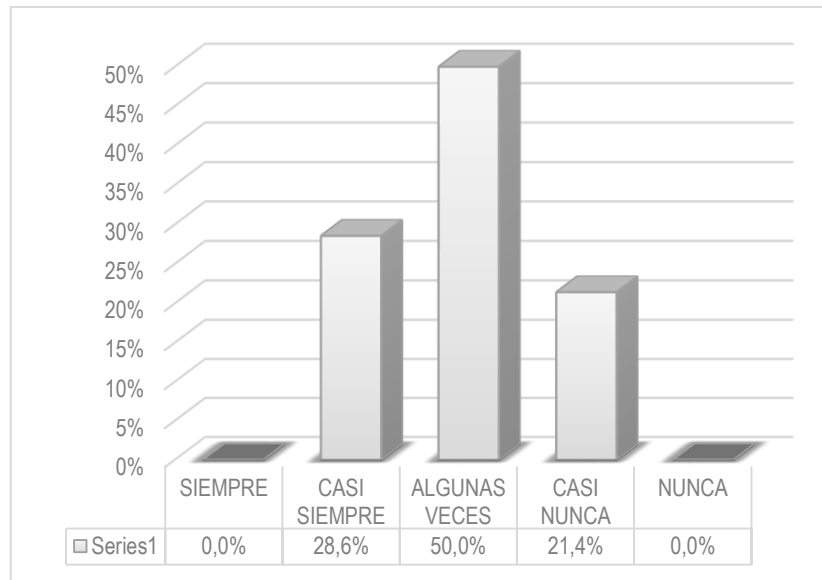
### SU OPINIÓN ERA TENIDA EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA EN UN GRADO



A partir de las experiencias y conocimientos propios de los cargos desempeñados al interior de la organización se pueden explicar los resultados de este ítem, y es que a pesar de ser administrativos, encargados del desarrollo de procesos productivos apenas un 21,4% de ellos eran escuchados siempre en la gerencia, mientras que un 50% de ellos eran escuchados algunas veces; De nuevo la situación anterior, la falta de un sistema de gestión en la organización limitó las posibilidades para que todas las veces en la empresa fueran escuchadas y con ellas se pudieran consolidar propuestas, proyectos o iniciativas conducentes a mejorar la gestión general de la compañía.

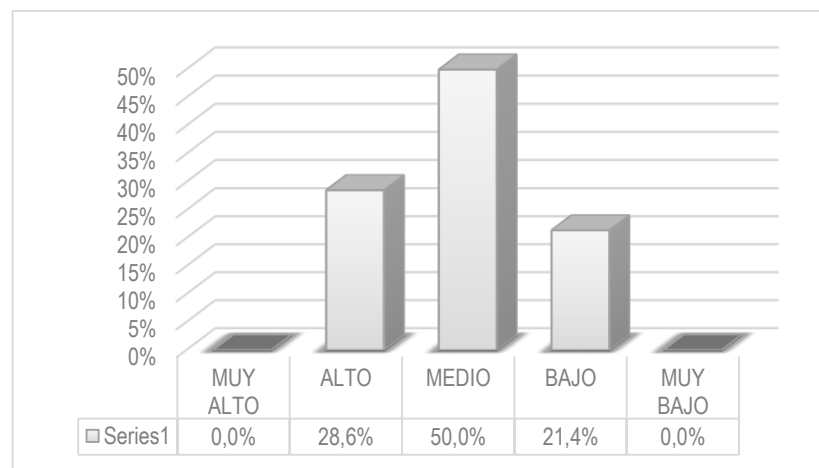
<sup>7</sup> Organización Internacional Para La Estandarización (ISO), Norma ISO 9000:2003 (Vocabulario y Definiciones).

## LOS CAMBIOS Y DECISIONES QUE OCURRIAN EN LA EMPRESA LE ERAN COMUNICADAS AL PERSONAL A SU CARGO



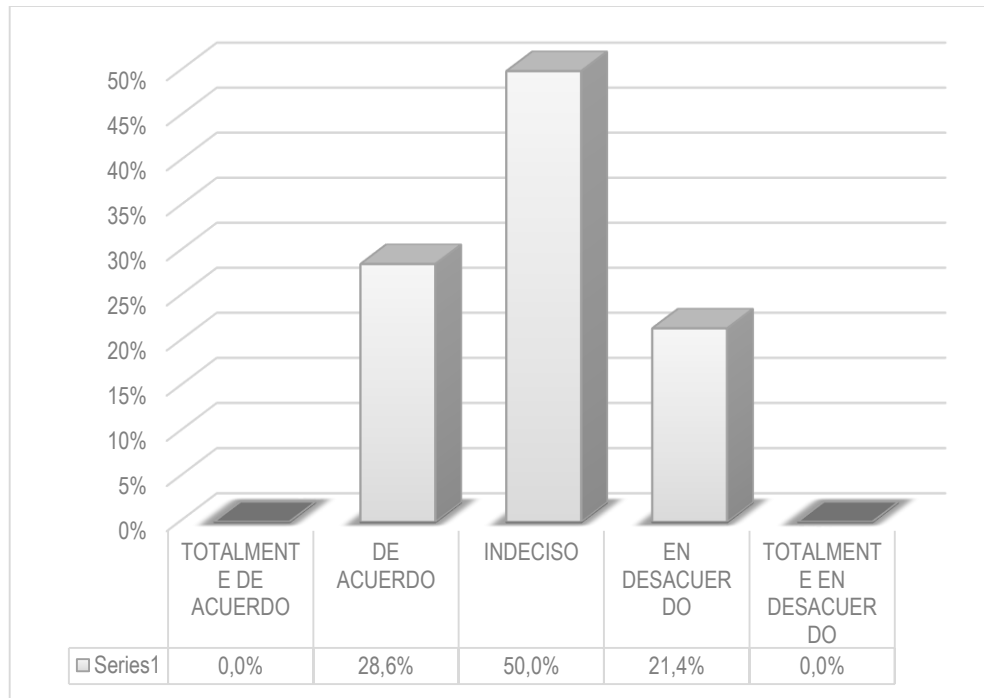
En coherencia con lo dicho anteriormente el presente ítem refuerza la posición burocrática de la compañía al limitar la información que les era pertinente conocer a sus colaboradores, siendo que apenas el 28,6% de los administrativos comunicaban algunas decisiones, mientras que el restante 71,4% prácticamente lo omitía, evento que también puede entorpecer el clima organizacional.

## CALIFIQUE EL GRADO DE COMPROMISO Y MOTIVACIÓN CON LA QUE HACIA SU LABOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



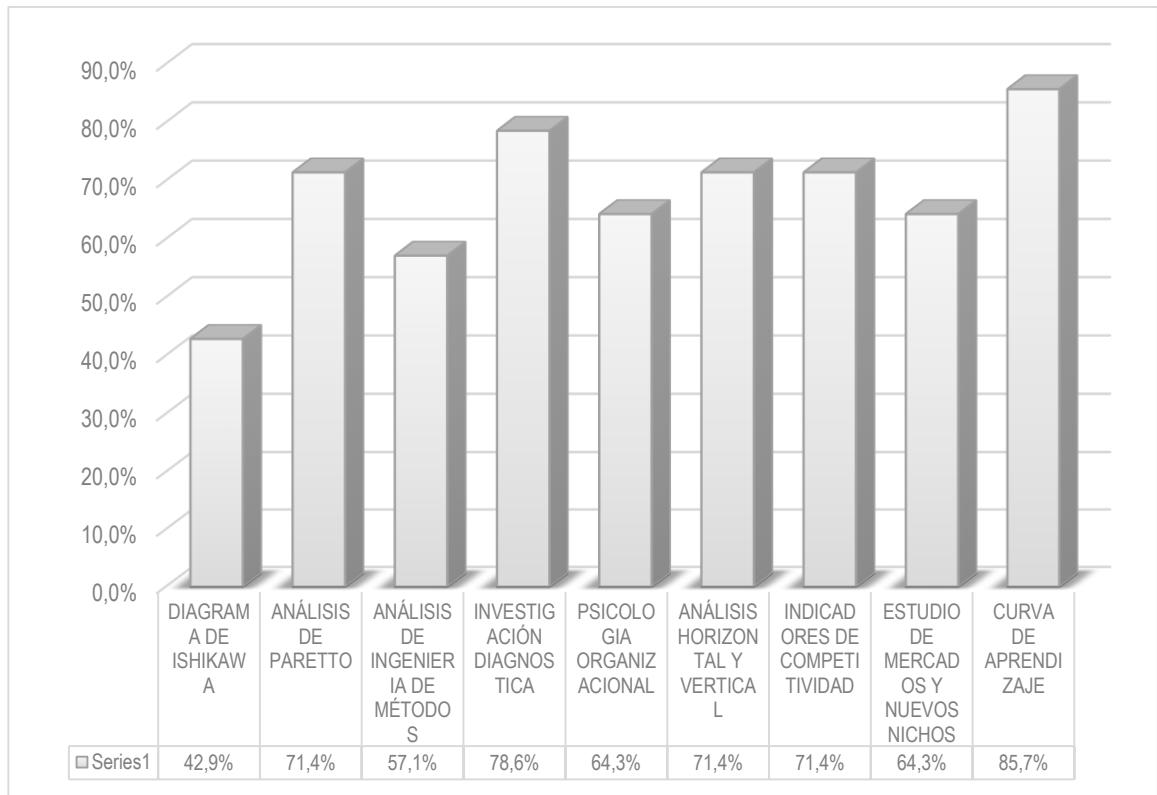
A diferencia del Nivel Gerencial los administrativos manifiestan que su grado de compromiso está por debajo de la línea ideal, apenas el 28% de ellos se sienten motivados y el 50% expresa su insatisfacción, situación crítica que en determinado momento pudo ser un punto de inflexión que significaría el descenso de la organización.

**¿EXISTIA UNA BUENA COMUNICACIÓN DE LA GERENCIA PARA CON LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS?**



Tal vez uno de los elementos catalizadores que posibilitaron el bajo grado de compromiso por parte de los administrativos para con sus labores al interior de la organización, es la poca consideración y apreciación que en teoría tenía la gerencia para vincularlos a las decisiones tomadas en la organización, y particularmente en los procesos administrados por ellos, de nuevo apenas el 28,6% se siente tenido en cuenta, mientras que el restante 71,4% se siente subvalorado.

**APLICA ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES, DIAGNOSTICA Y ADMINISTRATIVAS EN PRO DE MEJORAR SU ACTIVIDAD EN LA COMPAÑIA?**

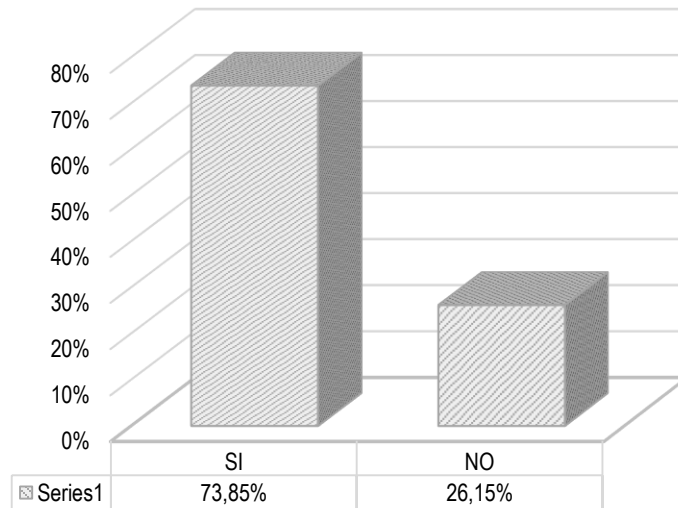


Aun siendo indispensables e incluso básicas en la labor administrativa de cualquier organización, existen muchas empresas que no incorporan técnicas, herramientas y/o estrategias diagnóstico- administrativas a nivel departamental que permitan realizar una evaluación constante de los resultados de los procesos y procedimientos normales de la operación, esto no deja de ser importante aunque sea calificado como básico y es un buen punto de partida para mantener bajo control las actividades administrativas.



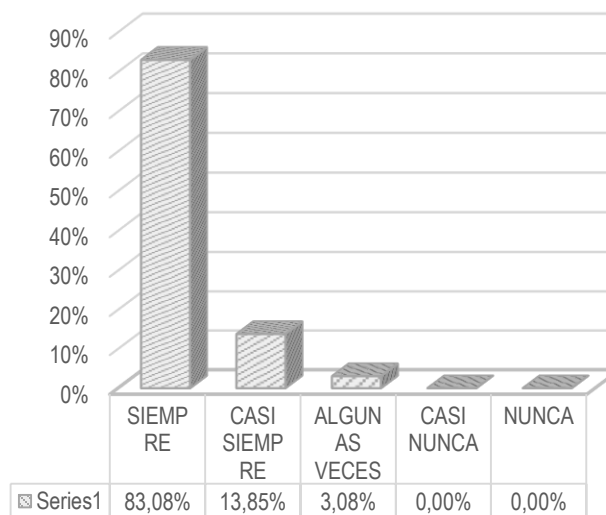
## NIVEL OPERATIVO

¿RECIBIÓ INDUCCIÓN AL INGRESAR A LA EMPRESA PARA REALIZAR LA LABOR QUE DESEMPEÑO?



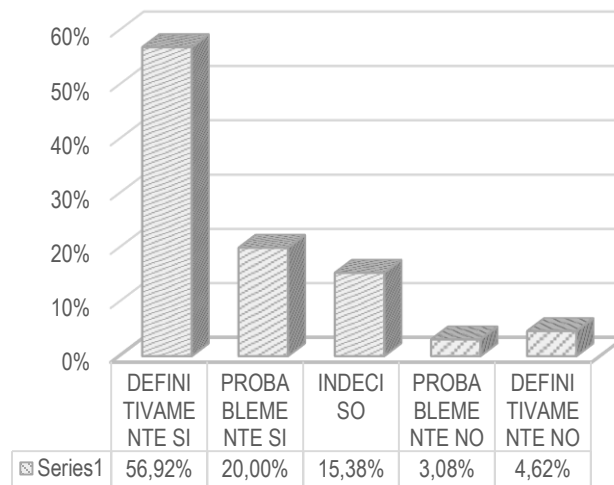
Una de las buenas costumbres que tenía la empresa para con sus nuevos colaboradores era la de acondicionarlos a las labores de sus respectivos cargos, así lo expresa el 73.85% de los encuestados, sin embargo es una tasa muy alta el 26,15% de los colaboradores que afirman que esto no fue así.

¿ACOSTUMBRABA ORGANIZAR SU SITIO DE TRABAJO PARA FACILITAR SU BUEN DESEMPEÑO LABORAL?



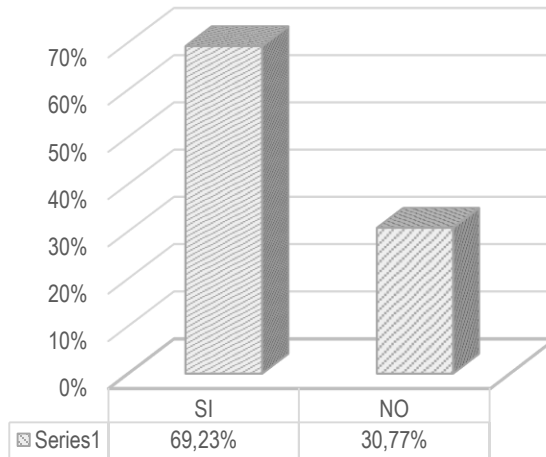
Organizar los puestos de trabajo en forma oportuna es fundamental en función de disminuir las posibilidades de cometer errores, en este caso el 83% de los colaboradores afirma que efectivamente lo hacían, con lo cual podemos hablar de Orden Operativo.

¿ESTABA SATISFECHO CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LA COMPAÑIA?



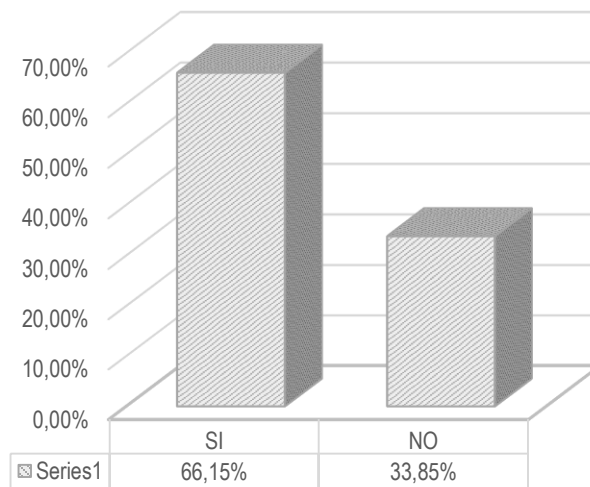
Al parecer los diferentes módulos de producción gozaban de condiciones de trabajo diferentes, así lo expresa la encuesta donde el aproximadamente el 57% de los colaboradores afirman estar satisfechos, mientras que un menor proporción un 20% se suscribe; Por otra parte hay un 23% que no se siente cómodo con las condiciones generales del ambiente laboral.

**¿CONOCIA CON PROPIEDAD LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?**



A pesar de que el 69,23% de los colaboradores en el nivel operativo conocían bien los elementos corporativos de la organización, mientras que el restante 30,77% no, esta última es una fracción muy representativa que no puede dejar de ser reconocida porque genera sentido de pertenencia y vinculación afectiva entre empleados y empresa.

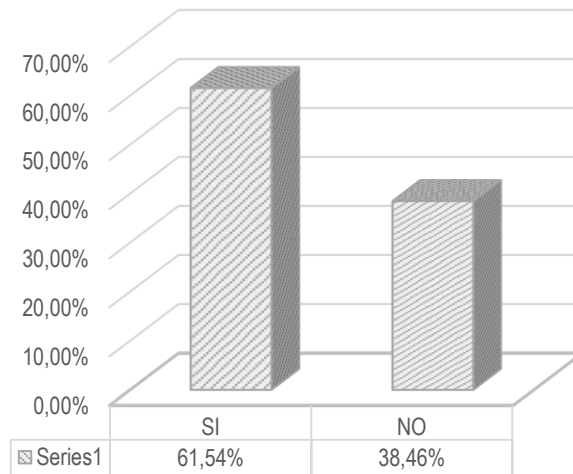
**¿CONOCIA LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA, ES DECIR, LAS METAS PERSEGUIDAS?**



De nuevo sucede que una fracción representativa y mayoritaria conoce las metas trazadas por la organización (66,15%), pero no deja de llamar la atención que un

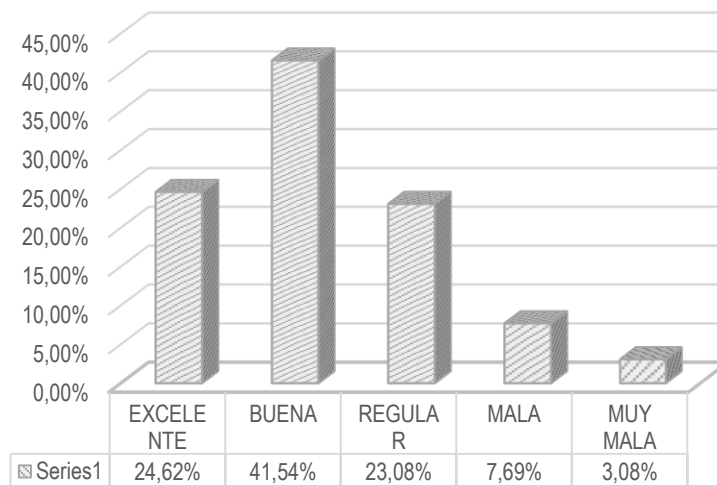
33,85% de los colaboradores no sepa con qué fin se realizan las actividades y operaciones en la empresa.

¿CONSIDERABA QUE LOS MÉTODOS DE TRABAJO EN LA COMPAÑÍA ERAN CORRECTOS PARA ALCAZAR LAS METAS?



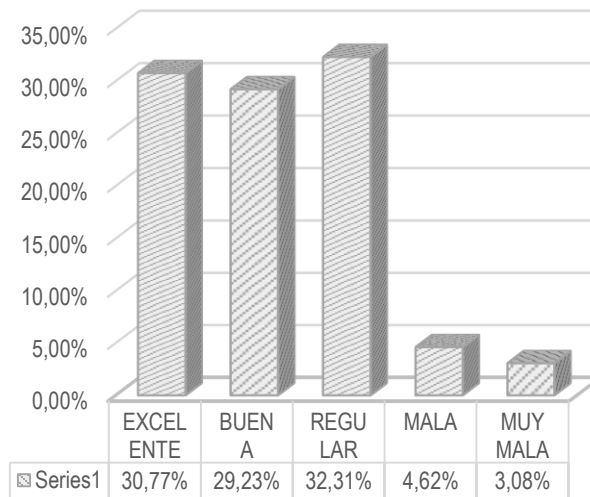
Siendo coherentes con el ítem anterior el que el 33,85% de los colaboradores no conozcan los objetivos corporativos los imposibilita para poder apreciar o despreciar los métodos de trabajo en el sistema de producción; Por otra parte el 61,54% de ellos piensa que la forma de hacer el trabajo es la indicada lograr sus metas.

¿CONSIDERABA QUE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA SU TRABAJO ERA?



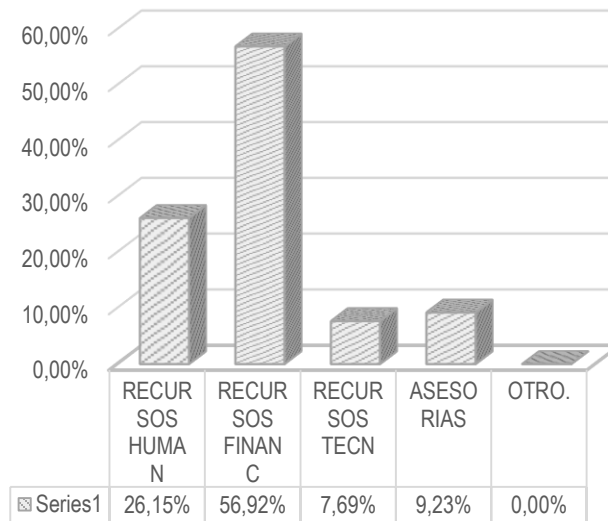
Se vuelve a presentar una situación de discrepancia y al parecer los diferentes puestos de trabajo en los módulos de producción presentaban distintas situaciones, con lo cual el 24,62% de los colaboradores afirma que la información comunicada era oportunamente proporcionada, de igual forma pero en menor medida un 41,54% de ellos, mientras que un 33,84% afirma que no.

**¿CÓMO CALIFICARÍA LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO CON EL NIVEL OPERATIVO?**



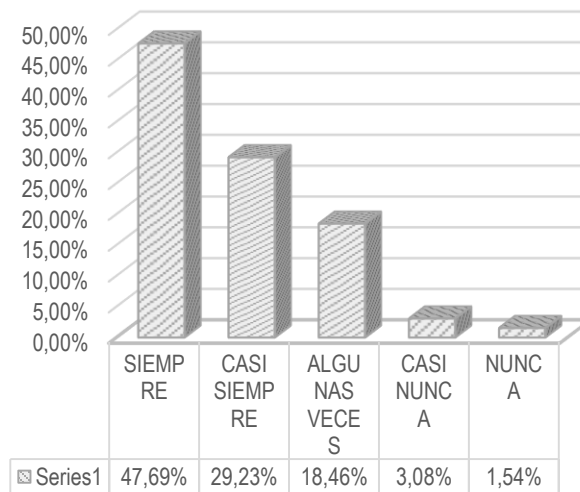
Parece un evento recurrente el que cierto segmento de la encuesta afirme que la información le es comunicada efectivamente, con lo cual se puede calificarla gestión de los mandos medio y alto de forma positiva, así lo explica el 60% de los colaboradores, mientras que el restante 40% se siente inconforme con las vías utilizadas para informales pertinentemente.

**¿SEGÚN SU CRITERIO, CÚAL ERA LA NECESIDAD MÁS URGENTE DE LA COMPAÑÍA?**



Según la apreciación de los colaboradores los recursos financieros eran una necesidad indisimulable de la organización (56,92%), pero también lo era la gestión de nuevo talento humano que apoyara y continuara con la labor de aquellos que por diferentes motivos fueran dejando la empresa como lo afirman el 26,15% de los encuestados.

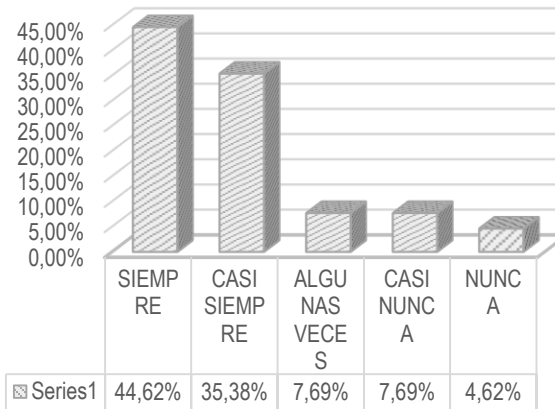
**¿POR INICIATIVA PROPIA, DISEÑABA Y APLICABA TÉCNICAS QUE LE PERMITIERAN MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?**



Uno de los valores más importantes de la compañía era la capacidad de sus colaboradores de diseñar estrategias propias de trabajo que les permitiera mejorar su desempeño y elevar los índices de productividad como bien lo expresa

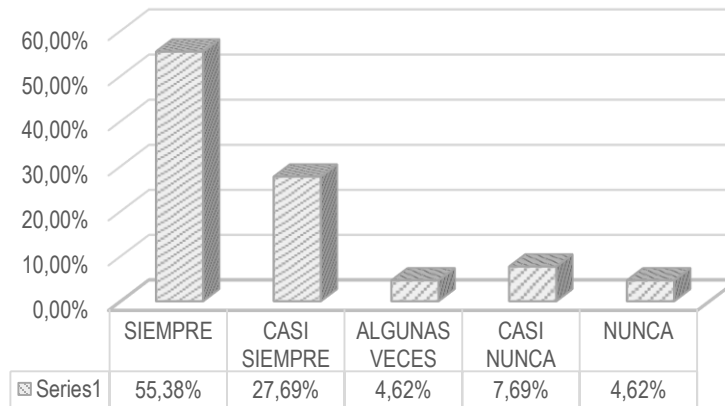
aproximadamente el 76.92% de los encuestados, mientras que el 23,08% restante solo seguían el conducto regular de trabajo lo cual no representa un amenaza en ningún momento para la empresa.

**¿CONSIDERABA QUE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO ERAN SUFICIENTES?**



La relación que sin lugar a dudas da a entender que los recursos limitados que disponía la organización los distribuía ineficientemente es del 80%, mientras que el restante 20% tenía una percepción distinta pero algo alejada de la realidad.

**¿PARTICIPABA EN LAS ACTIVIDADES EXTRALABORALES QUE PROGRAMABA LA EMPRESA?**



Hacer al sistema organizacional incluyentes es muy importante a la hora de la configuración de los equipos de trabajo, con lo cual juega a favor de la organización el 83% de los colaboradores que así lo afirma.

**ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

## ANALISIS DE TENDENCIA ENCUESTA ALTA DIRECCIÓN

La compañía VICAL TRABAJORES S.A.S además de ser una de las industrias símbolo y patrimonio de la ciudad de Pereira, en su momento llegó a ser una de las organizaciones con mayores posibilidades de crecimiento en el mercado local a partir de sus fortalezas de reconocimiento y a pesar de sus limitaciones a nivel productivo, el 100% de los encuestados en la Alta Gerencia manifiesta que en este sentido la experiencia del personal era un plus con el que pocos cuentan incluso hoy día en este tipo de procesos, al mismo tiempo que el 75% expresan que la Variedad de productos y servicios sumado a las innovaciones del producto fortalecían la preponderancia e inclinación de los clientes hacia sus vitrinas y centros de distribución, sin embargo ratifican que la incapacidad para gestionar recursos financieros y tecnológicos combinados con la obsolescencia de los métodos de trabajo y falta de programas de capacitación fueron golpeando a la compañía y hundiéndola de a poco, a pesar de que el 100% de los colaboradores gerenciales están de acuerdo con que la rentabilidad de la empresa era alta, no así su capacidad de endeudamientos e inversión, situaciones con las cuales el 75% dice que finalmente determinaron la iliquidez de la compañía; Haciendo una evaluación más profunda de los eventos se puede llegar a la conclusión de que si no existía control en los procesos de producción en directa y estrechamente relación con un sistema de gestión de la calidad bajo las demandas del mercado a nivel de conformidad por lo organizamos evaluadores, la organización no tendría la credibilidad que necesitaba para gestionar los recursos necesarios, un ejemplo claro de ello es que sí la compañía hubiese conformado un sistema de gestión de la calidad con base en la Norma ISO 9001 para lograr su certificación en productos, procesos y/o servicios hubiera ampliado su gama de posibilidades en el mercado además de los beneficios institucionales que esto significa.

Por otra parte la administración omitió la importancia de generar un programa de incentivos a partir de su Departamento De Talento Humano, es decir, no se diseñó un sistema para reconocer logros (individuales o grupales), apoyo social, informal, formal que son las nuevas tendencias organizacionales para generar sinergia y mejor ritmo alrededor de los procesos y de alguna manera sopesar la situación, criterio al cual se adjunta el hecho de que el 75% de la administración dice que su aporte al crecimiento de la compañía era muy alto, al mismo tiempo que la retroalimentación de información en los diferentes módulos o líneas productivas era muy baja de acuerdo con el 75% de los encuestados a pesar de que en un 100% la administración estaba de acuerdo con que habían organismos de control y seguimiento continuo a los procesos dispuestos para el cumplimiento de los objetivos pero que según la situación actual se puede decir no estuvieron a la altura.



Finalmente la desvinculación de los requisitos de los clientes al proceso de producción fue el detonante para que la operación naufragara, y es que en la era del servicio quienes todavía sostengan prácticas productivas con enfoques cerrados están condenadas a morir, situación a la que el 75% de los administrativos respondió negativamente.

## ANALISIS DE TENDENCIA ENCUESTA A LOS MANDOS MEDIOS

Con base en los resultados arrojados a partir de las encuestas hechas a los trabajadores de la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. Encuestas compuestas de 12 preguntas abiertas (Escala De Liker), dirigidas a 14 trabajadores seleccionados aleatoriamente según la muestra calculada a partir de la población objetivo (total de elementos humanos en la organización), a continuación se describen elementos de vital importancia para la propuesta de reestructuración administrativa para la compañía, en aras de potenciar su operación misional.

Una de las grandes fortalezas de la compañía en cuanto a su proceso productivo era la polivalencia de los colaboradores de dicha área, en forma general el 64% de los encuestados resaltan el valor que les significa su experiencia en la industria, sin embargo el restante 36% si bien no poseen la misma trayectoria si han pasado por procesos de formación y calificación para desarrollar competencias y habilidades en el campo de producción de vidrio, al mismo tiempo que el 85.7% de colaboradores considera que a partir de su experiencia el aporte desde su labor al proceso visional de empresa era muy alto; A partir de lo anterior se puede explicar, por qué la compañía continuó operando por tantos años a pesar de las limitaciones procedimentales presentes en ese momento, especialmente el hecho de que nunca hubo renovación en cuanto a los elementos técnicos y herramientas necesarias para el trabajo durante poco más 30 años, cuando las exigencias del mercado y métodos de producción habían evolucionado exponencialmente. Es importante subrayar que si bien la administración había diseñado perfiles nunca dispuso de un cargo en capacidad de analizar y mantener bajo control los diferentes módulos de producción con lo cual no había un tratamiento definido ni oportuno para el producto no conforme generando costos de no calidad y a pesar de que el 100% de los colaboradores expresó que verificaban que todo estuviera en orden mientras realizaban sus actividades la gerencia de la compañía dejó muy a la deriva su control con base en acciones preventivas y correctivas (ítem en el cual el 57% de los encuestados dice que por sus propios medios trató de darle solución a las fallas); Por otra parte la compañía dispuso entre sus políticas la Calidad del producto final y así los expresaron en las encuestas el 42.9% a favor de TOTALMENTE DE

ACUERDO, y el 46.1% con DE ACUERDO, situación que en correlación con lo anterior mucho desmiente la intención de la administración ya que nunca inicio un sistema de gestión y control de calidad, y donde en cierta medida la dirección cometió un error al malinterpretar la intención de la retroalimentación de los sistemas productivos al tratar de que sus colaboradores (de los cuales el 0% cuentan con certificaciones de estudios a nivel administrativo), fueran las voces de las cuales resultaran los planes de acción cuando solo el 50% de ellos expresa su alto grado de compromiso y motivación con su trabajo, índice que de alguna forma refleja las deficiencias de la administración en cuanto a incentivos laborales, además de la no generación de programas de capacitación que les permitiera a los colaboradores aprehender conocimientos diagnósticos y administrativos en pro de elevar el aporte desde sus actividades laborales donde el 50% se muestra indeciso y el 21.4% muestra su inconformidad con este hecho.

#### ANÁLISIS DE TENDENCIA ENCUESTA NIVEL OPERATIVO

A partir de la encuesta realizada en la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. es preciso resaltar la importancia de la organización, del orden en cualquier proceso productivo para disminuir las posibilidades de que en algún momento se entorpezca y genere problemas, `podríamos decir que aproximadamente el 50% de los colaboradores no solo organizaban su puesto de trabajo sino que también diseñaban de forma autónoma métodos de trabajo individual que mejorar su labor y producción diaria, estos son elementos característicos de la experiencia, de ahí el valor tan grande que tiene para los dirigentes y administradores. Quizá para la empresa hubiese sido muy importante configurar un sistema de gestión comunicativa que retroalimentara y generara sinergia entre los diferentes niveles operativos a fin de que mejorase significativamente la capacidad y forma de trabajar en la compañía.

Por otra parte es importante subrayar que no hacer inversión en la educación del personal, así como en la gestión del talento humano determinó que en la organización no se presentara una nueva generación de trabajadores en la continuidad de la operación industrial reconocida a nivel secular, y finalmente esa gran fortaleza que le significaba la experiencia de sus colaboradores se convirtiera poco a poco en una amenaza. Por otra parte el aproximadamente el 64% de los encuestados manifiesta que habían buenas condiciones de trabajo, con lo cual era muy importante analizar en qué medida era que el restante 36% no se identificaba en dicha posición, ya que en cuanto a las buenas relaciones interpersonales y a

nivel de clima organizacional mantener el equilibrio en el sistema de incentivos y motivación es fundamental para no generar discrepancias por celos laborales.

## MATRIZ DE EVALUACION FACTORES INTERNOS

Una vez realizado el diagnostico basado en el análisis de las variables internas de la compañía, procedemos a realizar una *Matriz De Evaluación De Factores Internos* una herramienta bien valorada a la hora de resumir, discriminar y calificar las variables de carácter crítico identificadas en el diagnostico interno a través de las encuestas, que tienen incidencia o repercusiones directas con la situación actual de la organización. En función de la realización de la matriz es necesario hacer una clasificación de los procesos de gestión en la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. en fortalezas o debilidades según un criterio de calificación de base cuantitativa a partir de la calificación que le merece cada uno de estos procesos a ciertos representantes del comité curricular donde vale la pena subrayar que participa 1 representante de cada proceso, finalmente serán visibles los procesos con menor calificación (más críticos), y los procesos débiles de la organización así:

## TABLA DE PONDERACION

Escala Para Asignación de (%) Criterios		
Escala (criticidad)	Porcentaje	Ponderación
Muy crítica	20%	1
Medianamente crítica	40%	2
Poco crítica	60%	3
Muy Poco crítica	80%	4
No crítica	100%	5

PROCESOS INTERACTIVOS	CALIFICACIÓN POR NIVELES OPERACIONALES														
	GERENCIAL					MANDOS M.					OPERATIVA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Producción			x					x			X				
Gestión Del Talento Humano				x		x					x				
Comercial Gerencial					x				x				x		
Mandos Medios (Estratégicos)			x						x			x			
I + D		x					x					x			
Financiero		x				X					X				
Logístico			x					x					x		
<b>Σ PROCESOS CRÍTICOS SEGÚN EL NIVEL OPERACIONAL</b>	<b>FINANZAS E I+D</b>					<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO Y FINANCIERO</b>					<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO Y FINANCIERO</b>				

TABLA DE CALIFICACION

Escala de Asignación de Debilidades y Fortalezas	
Porcentajes	Tipo de variable
20% - 60%	Debilidad
80%-100%	Fortaleza

PRODUCCION				
GERENCIAL			3	60
MANDOS MEDIOS			3	60
OPERATIVOS			4	80
				200

DEBILIDAD

GESTION TALENTO HUMANO				
GERENCIAL			4	80
MANDOS MEDIOS			2	40
OPERATIVOS			1	20
				140

DEBILIDAD

COMERCIAL					
GERENCIAL			5	100	80
MANDOS MEDIOS			4	80	
OPERATIVOS			3	60	
				240	

FORTALEZA

FINANCIERO					
GERENCIAL			2	40	26,7
MANDOS MEDIOS			1	20	
OPERATIVOS			1	20	
				80	

DEBILIDAD

GERENCIAL					
GERENCIAL			4	80	40
MANDOS MEDIOS			1	20	
OPERATIVOS			1	20	
				120	

DEBILIDAD

MANDOS MEDIOS					
GERENCIAL			3	60	60
MANDOS MEDIOS			4	80	
OPERATIVOS			2	40	
				180	

DEBILIDAD

I+D					
GERENCIAL			2	40	40
MANDOS MEDIOS			2	40	
OPERATIVOS			2	40	
				120	

DEBILIDAD

LOGISTICO				
GERENCIAL			3	60
MANDOS MEDIOS			3	60
OPERATIVOS			3	60
				180

DEBILIDAD

Según la apreciación de los representantes del comité de la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. y en relación con la política de asignación para el presente trabajo los procesos más críticos de la organización son GESTION DEL TALENTO HUMANO y FINANCIERO, sin embargo estos últimos 2 son procesos staff, es decir, de apoyo organizacional con lo cual no son directamente responsable de las falencias e insuficiencias de carácter administrativo, de allí que los procesos responsables del desarrollo operativo, proceso administrativo, gestión organizacional y demás actividades propias de la industria en general sean el PROCESO GERENCIAL(Largo Plazo), EL PROCESO ESTRATÉGICO (Mediano Plazo Plazo), y EL PROCESO PRODUCTIVO u OPERATIVO (Corto Plazo).

### ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA VICAL TRABAJADORES S.A.S

Para poder realizar un diagnóstico preciso es necesario estudiar todos aquellos elementos que positiva y/o negativamente tengan efecto en el sistema organizacional, de otra forma dejaríamos a la compañía totalmente expuesta a la intemperie y sin defensa alguna ante la competencia. Para efectos de este documento la situación es a la inversa, si bien la empresa actualmente no se encuentra operando es muy importante identificar las variables y procesos críticos del sistema organizacional teniendo en cuenta su el comportamiento del sector y su influencia en el desarrollo de la actividad comercial específica, para esto se enuncian los siguientes ítems de análisis en función de la planificación estratégica de procesos críticos, así:

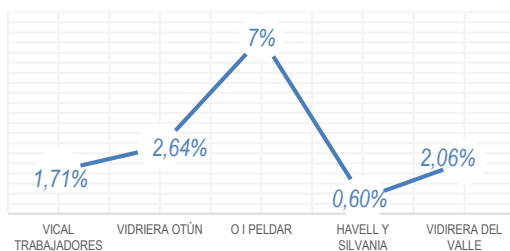
#### ✓ **COMPETENCIA**

FACTORES DE ANÁLISIS	VICAL TRABAJADORES	REGIONAL		NACIONAL		
		VIDRIERA OTÚN	O I PELDAR	HAVELL Y SILVANIA	VIDRIERA CRISTAL	VIDRIERA DEL VALLE

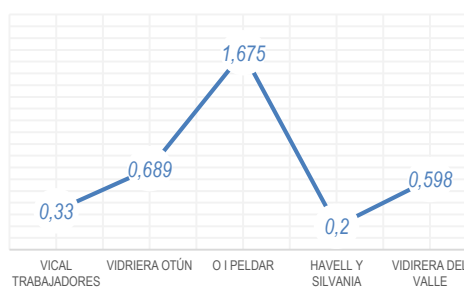
<i>Participación En El Mercado (%)</i>	1,71%	2,64%	7%	0,6%	3,03%	2,06%
<i>V.V. Aproximado (M. USD \$)</i>	0,33	0,689	1,675	0,20	0,770	0,598
<i>Recursos Tecnológ (M. USD \$)</i>	0,6	2	64	32,7	38	29,3
<i>Exportaciones (Ton.)</i>	2,37	4,58	13,94	0	2,94	5,1

*V.V. Aproximado: Volumen De Ventas Aproximado, M. USD: Millones De Dólares, Ton: Toneladas. Registros De LA Súper Intendencia De Industria y Comercio (SIC). Sector Industrial Vidriero Información vigente hasta el 31 de Diciembre de 2013. Información Financiera Internacional Sujeta a Variaciones Según Valor Del Dólar En La Bolsa.*

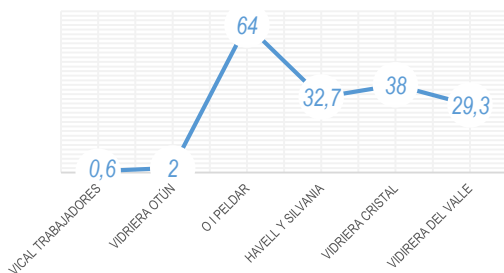
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (%)



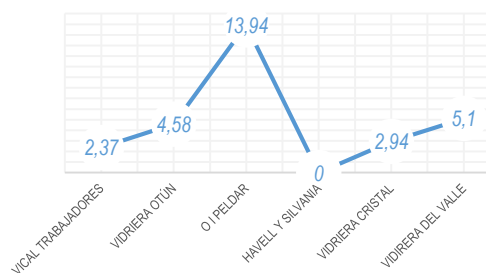
V.V. APROXIMADO (M. USD \$)



RECURSOS TECNOLÓG (M. USD \$)



EXPORTACIONES (TON.)



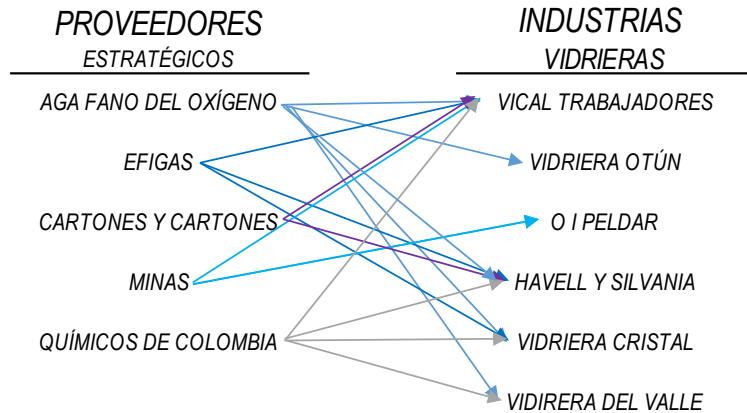
Con base en las gráficas resulta sencillo apreciar una tendencia común entre estas, tendencia que describe la realidad de operativa de dichas empresas en el sector, claramente PELDAR S.A. es la empresa de mayor V.V. lo que a su vez significa un mayor volumen de producción y mejores relaciones comerciales gestionadas en buena medida por la inversión tecnológica y la capacitación que demanda; En este orden de ideas no es casualidad que la las posiciones que deja entrever cada gráfica se asemeje mucho a un ranking de posicionamiento en el mercado. Podríamos decir que desde la baja inversión técnica del proceso operativo la cadena de valor se degeneró al punto de llevar a la compañía a la depresión.

✓ **PROVEEDORES :**

APROVISIONAMIENTO	VICAL TRABAJADORES	REGIONAL		NACIONAL		
		VIDRIERA OTÚN	O I PELDAR	HAVELL Y SILVANIA	VIDRIERA CRISTAL	VIDRIERA DEL VALLE
AGA FANO DEL OXÍGENO (Mezcla Del Horno)	X	X		X	X	X
EFIGAS (Energía Calderas)	X			X	X	
CARTONES Y CARTONES (Cajas De Empaque)	X			X		
MINAS (Arena Sílice)	X		X			
QÍMICOS DE COLOMBIA (Bicarbonato De Sodio)	X			X	X	X



*Gestión Estratégica De Proveedores, Análisis De Competencia Nacional En El Sector Vidriero Para La Cadena De Abastecimiento y Aprovisionamiento. Información Clasificada y Suministrada Por La Empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S, Año 2013.*



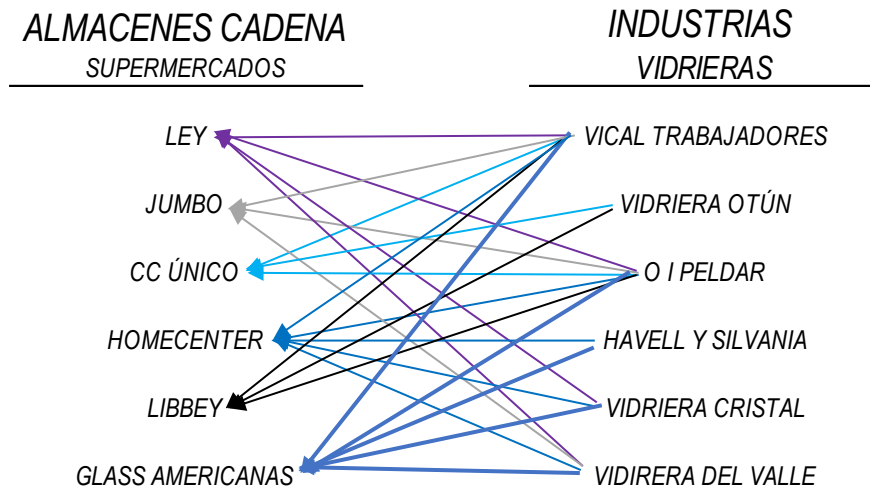
En este análisis crítico de Gestión De Proveedores la planificación estratégica de los mismos es vital para la operación de la compañía en su nicho, en complemento del anterior los estudios de mercado y la modelación de procesos en la estructura organizacional, posteriores al diseño del direccionamiento estratégico global de la compañía están en capacidad de señalar la ruta a seguir siempre y cuando este bien diseñado; O I PELDAR como líder del segmento de este mercado se convierte en el punto de referencia, y según el gráfico anterior esta empresa y VICAL TRABAJADORES S.A.S. solo tienen relaciones comerciales con 2 proveedores comunes, evento que nos deja hacer dos nuevas lecturas, la primera de ellas insinúa que posiblemente la organización no gestiona las mejores materias primas del mercado y por ende no compitió en términos de calidad; Por otra parte la segunda lectura muestra que la empresa tiene prácticamente los mismos contactos que HAVELL Y SILVANIA, industria que también se encuentra al borde de cesar operaciones productivas. Con base en lo anterior es posible concluir que los criterios de planificación no fueron coherentes con la situación de la compañía

✓ **CLIENTES**

ALMACENES DE CADENA Y SUPERMERCADOS	VICAL TRABAJADORES	REGIONAL		NACIONAL		
		VIDRIERA OTÚN	O I PELDAR	HAVELL Y SILVANIA	VIDRIERA CRISTAL	VIDRIERA DEL VALLE

Ley	X		X		X	X
Jumbo (Antes Carrefour)			X			X
CC Único	X	X	X			
Homecenter			X	X	X	X
Libbey	X	X	X			
Glass Americanas	X		X	X	X	X

*Lista De Clientes Más Demandantes Comunes a Las Industrias Principales Industrias Vidrieras Nacionales.*



A la inversa de la situación anterior la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. comercializa sus productos con variedad, pero esto no significa que el proceso no presente valores críticos y es que es importante destacar que la industria GLASS AMERICANAS se lleva aproximadamente el 65% de producción mensual lo cual representó una situación muy peligrosa para la compañía que en cierta medida se materializó, no solo la empresa que menor competencia comercial tenía en el mercado se estaba llevando más de la mitad de la producción mensual, sino que también la posibilidad de entrar en crisis e incluso de cierre estaba en aumento por la dependencia que se había generado con una empresa carente de gestión administrativa.

✓ **VARIABLES POLÍTICAS**

El sector del vidrio en Colombia ha sido a tenido gran muy representación en el mercado interno y externo del país, las labores relacionadas al plan de

seguridad social y democrática establecida por el gobierno han contribuido a promover el interés de inversionista para entrar en el mercado colombiano de esta manera fortaleciéndose el sector del vidrio. Este sector poco a poco ha ido ganando terreno sobre ciertos materiales que se consideraban superiores como la madera o plásticos, adicional a esto el gobierno colombiano ha emprendido una política de integración como lo es el TLC (Tratado de Libre Comercio) en donde se compromete al sector ser más competitivo en innovación y tecnología en los procesos. Este sector también es acogido por la ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga), es el sistema de preferencias comerciales que es otorgado por los Estados Unidos para la libre circulación de la importación de 4 países andinos entre ellos Colombia.

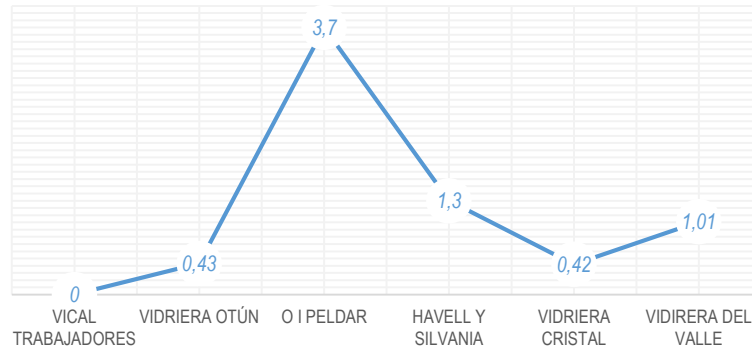
### ✓ VARIABLES ECONÓMICAS

Las variables económicas de este sector tienden al fluctuar continuamente esto provocando mayor atención en el ciclo de negocios, de acuerdo con “Burns F.C.”, los ciclos económicos representan las fluctuaciones de la actividad económica agregada, estos se distinguen de los movimientos comerciales de los siglos anteriores o de la temporada y otras variaciones de corto plazo, ya que las fluctuaciones son altamente difundidas sobre la economía. Este ciclo suele seguir una serie de etapas que se denominan fases del ciclo económico (Recuperación – Expansión – Auge – Recesión), aunque esto no garantiza que sea así de forma indefinida, quede existir la posibilidad de caer en depresión, como en el período delgado en el que no hay posibilidades de recuperación.<sup>8</sup>

FACTOR CRÍTICO	VICAL TRABAJADORES	REGIONAL		NACIONAL		
		VIDRIERA OTÚN	O I PELDAR	HAVELL Y SILVANIA	VIDRIERA CRISTAL	VIDRIERA DEL VALLE
Inversión Estratégica De Expansión Para El Año 2013 (M. USD \$)	0	0,43	3,7	1,3	0,42	1,01

*Súper Intendencia De Industria y Comercio (SIC). Sector Industrial Vidriero Información vigente hasta el 31 de Diciembre de 2013. Información Financiera Internacional Sujeta a Variaciones Según Valor Del Dólar En La Bolsa.*

<sup>8</sup> ENCICLOPEDIA FINANCIERA [En Línea]. [Citado El 16 de noviembre de 2014]. Ensayo Digital. Formato HTM, Disponible en internet: <<http://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/ciclo-economico.htm>>



De nuevo la tendencia revela que los grupos industriales que más invierten en mejorar las condiciones laborales a partir de la inyección financiera para la expansión de su nicho de mercado y con él de sus posibilidades de consolidarse en el mercado mundial, si bien los factores no son directamente proporcionales si guardan cierta relación lógica de crecimiento o decrecimiento proporcional.

✓ **VARIABLES AMBIENTALES**

Según Taylor James (1997), es necesario el análisis de los eventos externos que pueden ejercer presión directa e indirecta de acuerdo a la actividad económica de la empresa, en el sector del vidrio se reconoce que la emisión de gases que se generan al fundir la arena con los diferentes químicos tiene gran impacto en la conservación del medio ambiente.

✓ **VARIABLES TECNOLÓGICAS**

En la industria VICAL TRABAJADORES mal interpretaron el significado de la artesanidad, y es que renovar sus equipos, máquinas y herramientas no significaba abandonar su práctica filosófica de procesos manuales, es decir, no tecnificaron su sistema productivo como si lo hicieron sus competidores más allá de que sus colaboradores habían desarrollado experticia en dicho campo.

✓ **VARIABLES DE TIPO SOCIAL, CULTURAL Y ORGANIZACIONAL**

La compañía contaba con un único sistema de defensa de los intereses de las partes implicadas, este era el sindicato SINTRAV que funcionaba como filial

regional siendo parte del sindicato nacional del gremio. Por medio de este no solo se intervenían en las relaciones contractuales empleados – empleador para cumplir con su objetivo principal de mejorar las condiciones laborales, sino también se gestionaban acciones de responsabilidad social.

## ANALISIS GENERAL DEL DIAGNOSTICO EXTERNO

Dado el crecimiento de las industrias colombianas en general a partir de la introducción de nuevos y más robustos mercados son una muestra de potencial productivo y del gran océano azul que ven países primermundista cuando se refieren a Colombia; El que el musculo económico de los diferentes sectores productivos del país crezcas paulatinamente, favorece exponencialmente el mejoramiento de la cadena de abastecimiento de la industria del vidrio y genera una cadena virtuosa que beneficia especialmente las compañías productoras de este mineral no metálico, La importancia de la industria del vidrio en Colombia radica en la amplia gama de usos que éste tiene, así como en sus encadenamientos con otras actividades como la construcción, alimentos y tecnologías lo que significa que el crecimiento de algunos gremios es directamente proporcional al de la industria vidriera. En términos generales de comercio exterior Colombia ha sido más importador que exportador en el sector vidriero debido que la fabricación del vidrio representa grandes problemas medioambientales en la producción ya que en el proceso de la fusión del vidrio consume más energía que en el resto de producción por sus altas temperatura haciendo que Colombia pierda competitividad por tecnología antigua. Adicional Colombia ha emprendido una agresiva política de integración, buscando tratados de libre comercio en el sector vidriero; el propósito del ensayo es saber la competitividad de la industria del vidrio Colombiano a los diferentes países, conociendo la innovación y tecnología de los otros países, sin embargo existen países como Estados Unidos, Europa y China que son muy competitivos en el sector tanto en la demanda como la oferta en este sector debido al nivel de industrialización que tienen y sus aplicaciones.

Pese a todo esto por efecto de la globalización y especialmente por el TLC las empresas colombianas deben conseguir ventajas competitivas en segmentos mundiales que representen una participación apreciable con respecto a la demanda interior, pero al mismo tiempo que expresen una participación más significativa en otros países como China, México, Francia y Estados Unidos, entre otros, Mendoza F (2007). VICAL TRABAJADORES S.A.S tiene diversidad de productos de los cuales en el sector vidriero son especialmente demandados productos como: Vidrio plano grabado, vidrio plano liso (26% de la producción total del sector de vidrio) y si entraran en el segmento de envases podrían elevar esta estadística hasta un 38%, además de cristalería, vidrio TR para alumbrado, vidrio de seguridad templado, lana de vidrio, etc.

## ANALISIS MATRIZ DOFA

El análisis de la matriz DOFA nos permite determinar si la organización se encuentra en las condiciones correctas para desempeñarse en su medio, mientras más competitiva sea frente a sus competidores mayores posibilidades de éxito. El análisis DOFA está elaborado para guiar al estratega a encontrar la mejor oportunidad entre las tendencias del medio ,las oportunidades y amenazas , las capacidades internas, debilidades y fortalezas de la empresa , este análisis permite a la organización diseñar estrategias para aprovechar sus fortalezas , prevenir el efecto de sus debilidades , utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las amenazas. La matriz DOFA nos permite evidenciar el impacto de los procesos sobre los objetivos a cumplir de la organización y de acuerdo a lo encontrado poder establecer los factores claves de éxito.

<b>ANALISIS DE</b>	x	Pocos nuevos competidores en el mercado nacional.	<b>ANALISIS DE FORTALEZAS</b>	x	Colaboradores del proceso crítico (operativo).
	x	Crecimiento de los mercados específicos manejados en la gestión anterior y no atendidos por la competencia.		x	Infraestructura para el desarrollo de las actividades.
	x	Bajos precios y facilidad para conseguir los productos que producía la compañía.		x	Imagen en el mercado.
	x	Dada la capacidad de la empresa para hacer productos artesanales, atender las necesidades de clientes no satisfechos.		x	Relación con los proveedores.
				x	Calidad de productos.

<b>ANALISIS DE DEBILIDADES</b>	x	Direccionamiento estratégico.	<b>ANALISIS DE AMENAZAS</b>	x	Dinamismo en el desarrollo tecnológico.
	x	Maquinaria y equipos obsoletos.		x	Estrategias comerciales y de activación de marca de la competencia.
	x	Poco efectivas las estrategias comerciales para circular el producto.		x	Depresión de la demanda de productos a base de vidrio con fines decorativos.
	x	Baja capacidad y apoyo gubernamental a la industria nacional.			
	x	Limitaciones en la investigación y desarrollo de los procesos de transformación del vidrio.		x	Desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia.
	x	Baja creatividad para estimular el reciclaje en la región.			

TABLA 1 MATRIZ DOFA

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Después de analizar los diferentes aspectos internos como externos a través de la herramienta de la matriz DOFA, se plantearan diferentes y posibles estrategias que podrían realizarse para disminuir el impacto negativo sobre el clima laboral y rentabilidad de la empresa, de igual manera aprovechar lo positivo tanto de la empresa como del entorno.

DOFA	ESTRATEGIAS		
<b>DEBILIDADES OPORTUNIDADES</b>	Proponer un Direccionamiento estratégico que contenga una misión, visión y políticas de calidad claras	Realizar un plan de seguimiento y control de los estados financieros y balances de la organización.	
<b>FORTALEZAS OPORTUNIDADES</b>	Mantenerse con la calidad en los productos y precios competitivos	Mejorar los índices de producción a través del estudio de métodos y tiempos.	
<b>DEBILIDADES AMENAZAS</b>	Realizar un plan de seguimiento y control sobre los costos y gastos de la organización.	Informar de la importancia de diseñar programas de inducción y capacitación de los colaboradores.	Realizar planes enfocados en conocer las expectativas y percepciones de los clientes.
<b>FORTALEZAS AMENAZAS</b>	Aplicar técnicas de mercadeo como el Benchmarking para el estudio de mercados de esta manera obteniendo ideas de mejora.	Realizar ofertas dirigidas a la satisfacción de los clientes y colaboradores.	

TABLA 2 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

FUENTE: ELABORACION PROPIA



La definición de las posibles estrategias frente a las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas encontradas en los diferentes diagnósticos realizados a la empresa VICAL SAS Trabajadores tienen por objetivo planear un modelo estratégico específico que permita buscar y alcanzar una ventaja competitiva frente al mercado buscando planes que permitan anticiparse a las diferentes situaciones del negocio en el corto, mediano y largo plazo a través del estudio y ejecución de diferentes proyectos dentro del ámbito del vidrio artesanal de modo que siempre se esté fortaleciendo la imagen corporativa de la empresa.

## **INTRODUCCION AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Tener claridad frente al horizonte que debe tener toda organización es un punto clave que está definido en la Visión aquí se espera ver materializadas cada una de las premisas preestablecidas; dentro del marco de trabajo y constancias constantes. La antigua Vidriera de Caldas S.A, se caracterizó por ser una empresa sostenible en el mercado; pero esta solidez se crea sobre la limitante que se da por no tener una visual clara y real.

Toda organización debe tener objetivos concretos sin importar su unidad de negocio , razón social, nicho de mercado, su existencia se ve permitida bajo la premisa de cualquier ser vivo que se proclame de serlo, nacer sin mayores contratiempos , crecer , sobrevivir, ser de utilidad para lo demás por tal razón toda organización busca con claridad un propósito organizacional, en VICAL Trabajadores S.A.S tiene por objetivo proveer a sus cliente productos de vidrios para varios fines ya sean decorativos, de uso personal , entre otras.

En toda organización deben reflejase objetivos claros, a partir de los cuales se permita plasmar las operatividad y el desarrollo real de la misión; los objetivos deben estar ligados a un concepto claro de globalidad de modo que envuelva cada una de las áreas de la organización; Vical Trabajadores S.A.S está compuesta por un área administrativa, de producción, comercial, contable y de calidad. Cada área debe operar desde la guía y visión de la gerencia general, pero lamentablemente no existe un documento que dirija adecuadamente las actividades de estas áreas.

## **ANALISIS ESTRATEGICO**

En vista de que el soporte de orientación organizacional de la empresa no fue suficiente para dirigir a la compañía por el camino que se quería, pensamos en utilizar todos los elementos recogidos a lo largo de las encuestas y contacto directo con los colaboradores como base para diseñar políticas organizacionales que sean incluyentes, claras, reales y exigentes en función de orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad que la dirección se plantee en pro de volver a poner a la compañía entre las más reconocidas del sector y la preferida a nivel local por sus productos artesanales de calidad.

## **PROPUESTA VISIÓN**

VICAL TRABAJADORES S.A.S reanudará su actividad comercial para ser la empresa líder en el 2020 en producción y comercialización de productos a base de vidrio artesanal a nivel regional con presencia a nivel internacional, que ofrece

productos de calidad a partir de sus buenas practicas productivas y un más que eficiente grupo de colaboradores para superar las expectativas de los demandantes y clientes existentes en nuestros mercados.

## **PROPUESTA MISIÓN**

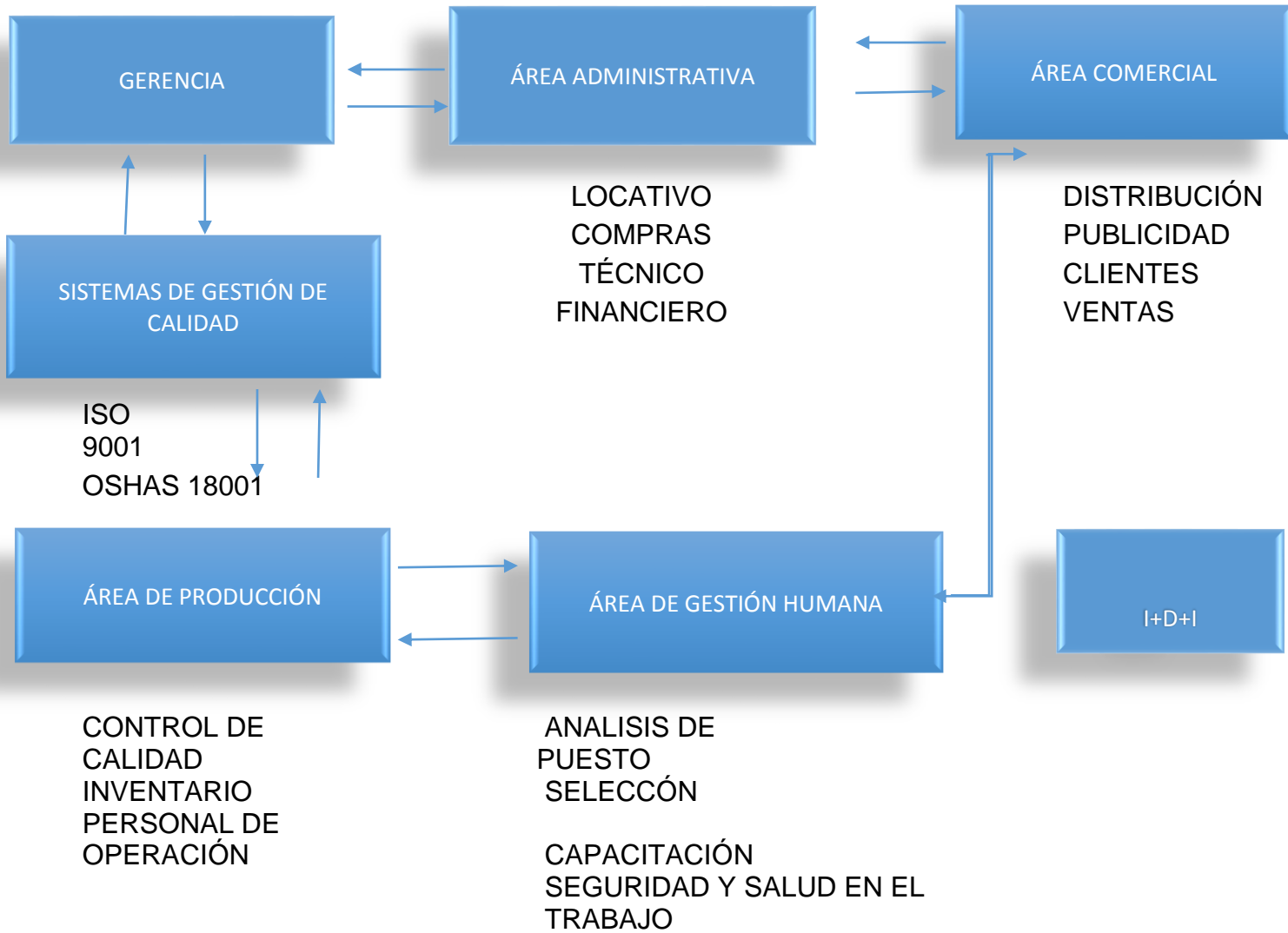
VICAL TRABAJADORES S.A.S es una empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de artículos artesanales a base de vidrio. Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros diferentes clientes, por eso los asesoramos en función de un servicio eficiente, con un equipo de trabajo capacitado y consiente de que el mejoramiento continuo es una necesidad para todas las partes interesadas al igual que la generación de valor de cada una de las actividades.

## **PROPUESTA POLÍTICAS CORPORATIVAS**

- ✓ Trabajaremos con el objetivo de la mejora continua de nuestros procesos y condiciones de trabajo, orientada tanto hacia la satisfacción del cliente, como al trabajador y al entorno.
- ✓ Trabajaremos, mediante la responsabilidad y la participación de todos los integrantes de la Empresa por la renovación del SGC basado en norma ISO 9001-2015.
- ✓ Proporcionaremos formación adecuada al personal, para que realice sus actividades con los niveles de calidad y de seguridad exigidos.
- ✓ Cumpliremos en todo momento con la normativa vigente en materia medioambiental y de seguridad laboral, enmarcados en una política de mejora continua incluyendo el compromiso de prevención de la contaminación y de la protección de la salud de nuestros empleados frente a los daños que puedan ser causados por el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Adoptaremos el compromiso de prevenir, controlar y minimizar los efectos medioambientales que nuestra actividad genera sobre el entorno, para lo que se utilizarán todos los medios organizativos y económicos necesarios.
- ✓ Aprovecharemos los recursos disponibles, elaborando estrategias financiera incluyentes sobre toda la organización que permitan elevar los niveles de utilidad para beneficio de todas las partes.



## ORGANIGRAMA



En el organigrama propuesto para la empresa VICAL Trabajadores SAS es una estructura donde las áreas funcionales de la empresa se deben interrelacionar de modo que se complemente con los procesos y actividades siempre encaminadas hacia el cumplimiento de los mismos objetivos organizaciones. En el modelo de organigrama se definieron 6 áreas funcionales donde cada una tiene asignadas actividades específicas:

**Gerencia:** Supervisión y coordinación de las todas las operaciones de las áreas funcionales de la organización, planeación, implementación y control de los sistemas de gestión de calidad y relación directa con el área administrativa.

**Área administrativa:** Debe conocer de todos los procesos locativos (infraestructura), de compras (proveedores de materia, maquinaria y demás recursos necesarios), técnicos (soporte y mantenimiento) y financieros (capital económicos, medios para aumentar los recursos, prestamos, entre otros).

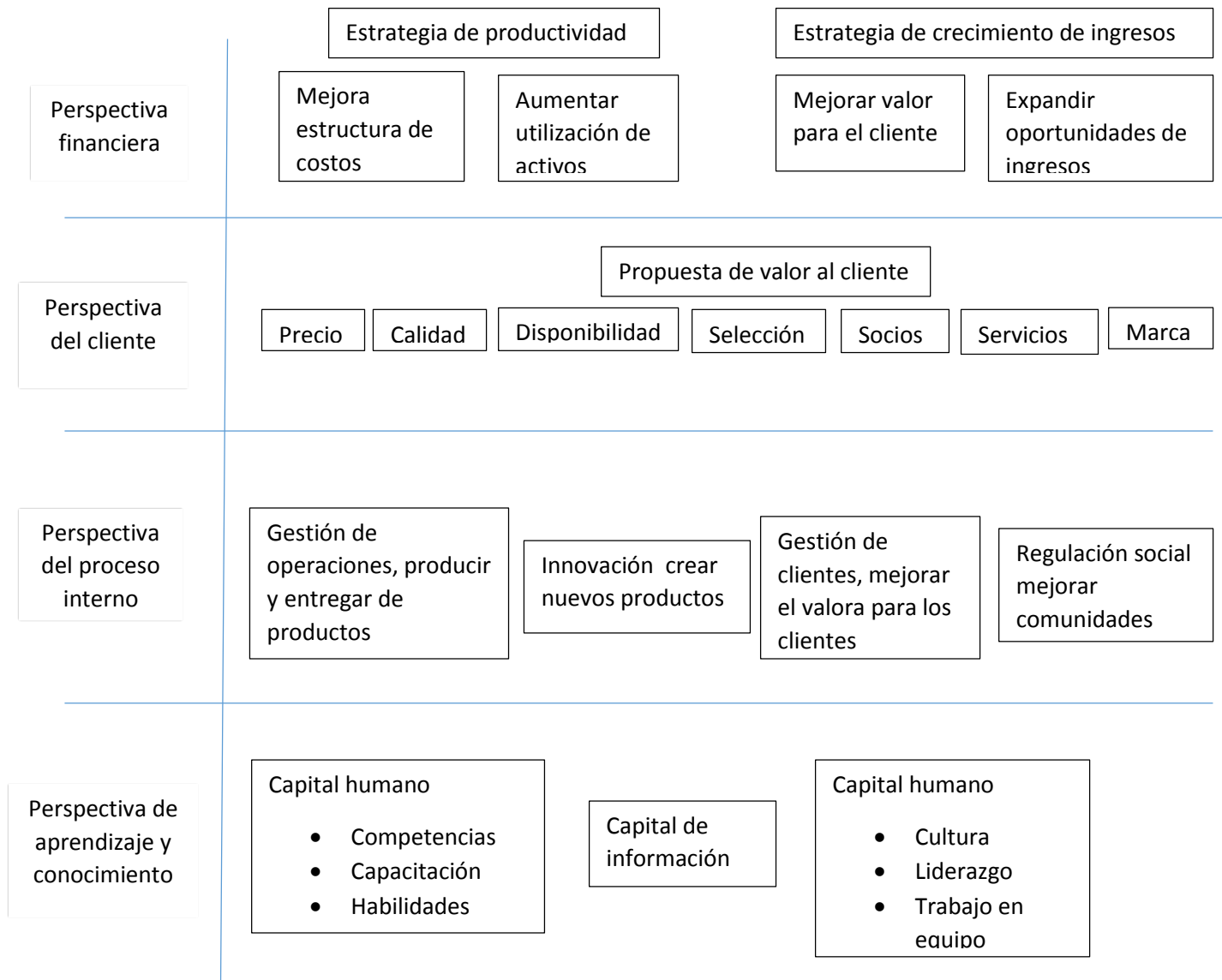
**Área comercial:** Esta área es un pilar dentro de la empresa ya que de ella se conoce la rentabilidad de la empresa, también desde aquí se mide la efectividad de las estrategias de mercadeo adoptadas desde la gerencia. La investigación, desarrollo e innovación harán parte de esta área.

**Área gestión humana:** Diseñar programas y procedimientos de selección del personal idóneo para desempeñarse en los cargos, desarrollar e implementar políticas orientadas al talento humano , análisis de cargos y funciones, pactos de pago, beneficios laborales, capacitación y seguridad en el trabajo.

**Área de producción:** es el centro de la organización, lugar donde realiza la transformación de los insumos y/o recursos (energía, materia primar, mano de obra) en el producto objetivo final. Durante dicho proceso deben existir controles sobre el proceso, colaboradores y producto terminado.

**Área de investigación, desarrollo e innovación:** es el lugar donde nacen las nuevas ideas y mejoras del producto, es un área muy determinante dentro de una organización que quiere cumplir siempre y en un gran porcentaje las necesidades de los clientes. Es posible diseñar desde la área programas de contribución respecto al medio ambiente centrado en la flexibilidad y eficiencia desde los procesos.

## MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA<sup>99</sup>



El mapa estratégico permite describir de qué forma una organización crea un valor sostenido para sus accionistas, es decir proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Proporciona una condición uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

En la empresa VICAL Trabajadores SAS se propone un mapa estratégico que realiza la descripción sistémica de la estrategia y de un sistema para su medición el cual permite que exista comunicación entre directivos y empleados.

<sup>99</sup> <http://www.ecol.edu.es/curso/>

El mapa consta de cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** Aquí se describen los resultados tangibles en términos de costos de productividad y en los términos esperados frente al aumento de los ingresos monetarios y nuevos clientes (rentabilidad) estos valores deben ser sostenibles para el accionista.
- **Perspectiva del cliente:** Aquí se define la propuesta de valor para los clientes objetivo, aquí la propuesta de valor provee el contexto para que los activos intangibles creen valor. Se evidencia los atributos del producto con la relación e imagen que se quiere proyectar hacia los clientes si esto es valorado por lo cliente la calidad aumenta y es allí donde las habilidades y lo procesos que se producen y entregan de productos de calidad son altamente valiosos para la organización.
- **Perspectiva de los procesos internos** identifica aquellos procesos críticos que tienen mayor impacto sobre la estrategia en la empresa Vical Trabajadores SAS se consideran la gestión de producción y entrega de los productos aquí los procesos deben tecnificarse de modo que se minimicen tiempos de entrega esto mejorando el valor hacia los clientes, crear nuevas ideas que sean atractivas para los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento** , aquí se identifican los activos intangibles más importantes para el cumplimiento de la estrategia, estos influyen en el desempeño de la organización mejorando sus procesos internos aquellos que son valorados por los clientes lo que a su vez influye en la rentabilidad de la empresa ; el capital humano , talento , competencias y conocimiento de los colaboradores, el capital de información como base de datos, sistemas de información e infraestructuras tecnológicas y capital humano y/o organizacional entendido como un compuesto intangible clásico de cultura organizacional donde se incluye el liderazgo a la hora de alinear los objetivos organizaciones y personas con habilidades y conocimientos que dirijan la organización al cumplimiento de los resultados creados.



## FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas de direccionamiento con las cuales la organización puede dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico hecho anteriormente. Es importante mencionar la importancia de haber caracterizado los procesos organizacionales (Estratégico, De Apoyo y Operativos), y es que con base en ellos es que es posible diseñar la estructura general de acción y desarrollar una amplia fórmula de ¿cómo la empresa va a competir? ¿Cuáles deben ser sus objetivos? y ¿qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos?

A continuación las estrategias competitivas propuestas para la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S con base en la industria en la que se encuentra la organización, todas ellas tratan de emprender acciones ofensivas<sup>10</sup> para ocupar una posición importante en su sector industrial y así enfrentarse con éxito a los riesgos naturales de emprendimiento y competencia corporativa. Podemos desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: LAS DE LIDERAZGO EN COSTES, LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS Y LAS DE NICHOS O SEGMENTACIÓN DE MERCADO. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

### ESTRATÉGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Si bien la empresa no tiene un músculo financiero importante que ayude a apalancar sus otros procesos organizacionales, sí es posible intentar conseguir Ventaja Competitiva con base en un producto que con respecto a la competencia sea más barato (rediseño del mismo), lo cual en la práctica es muy factible dado que la reintroducción en el mercado requiere que en fase de introducción los precios estén por debajo de la competencia; También existe la posibilidad de ofrecer servicios adicionales por las compras realizadas a fin de generar contacto con el cliente incluso tras la compra a fin de cumplir con sus expectativas y necesidades. La ventaja en costes le permite a la empresa lograr anular el beneficio de los competidores, mejorar la relación con sus proveedores y llegar más fácil a sus clientes. Para obtener el liderazgo en costes es necesario lograr

---

<sup>10</sup> En Mercadeo las formas de guerra dependen del posicionamiento de la organización, aquellas empresas que se encuentren debajo de la primera posición del segmento deben practicar una forma de guerra ofensiva, tratando de llegar a ocupar dicha posición.

un gran volumen de producción, lo que permite generar un efecto conocido como *Economía De Escala* (a mayor cantidad de salidas menor es el costo unitario del producto dado que no es necesario inyectar recursos en una medida proporcional).

## **ESTRATÉGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de los elementos que directa o indirectamente intervienen en el evento como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra y convengamos que la empresa está en posibilidad de ampliar su portafolio de productos y diversificar su mercado el cual puede ser muy grande, con la ventaja que puede significar tener un proceso operativo artesanal al lograr hacerlo flexible. La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño, material etc. Todas ellas son características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último también inciden los complementos al producto principal tales como el servicio de preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito; También puede estar basada en las características del mercado al que se dirige dado que este tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores.

## **ESTRATÉGIA DE ENFOQUE**

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado, es decir, darle prioridad a una línea de producción en la cual vean más y mejores posibilidades de lograr los objetivos propuestos. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite, sin embargo conseguirlo es muy difícil y en otras ocasiones choca con las intenciones de la dirigencia organizacional, un claro ejemplo es si los ejecutivos dirigen la empresa no trabajan para conseguir ventaja en costes simplemente la perderán, y otros competidores con menor cuota de mercado les alcanzarán y sobrepasarán.

Porter también describe la idea del liderazgo en costes como si fuera aplicable tanto a todo el sector industrial como a concretos segmentos del mercado cuando no es aplicable generalmente a todo un sector, esto exige total cohesión y unilateralidad en los esfuerzos de todos y cada uno de los colaboradores sin importar el nivel corporativo en el que se encuentre

## OPCIONES ESTRATÉGICAS: LAS DIRECCIONES DEL DESARROLLO

Una vez analizada la base estratégica organizacional de la empresa, se procede con a realizar una adaptación de la MATRIZ PRODUCTO/MERCADO, la cual se utiliza a menudo para señalar no solo la dirección estratégica de la organización y posteriormente direccionar todos los esfuerzos en diseñar el método de trabajo. Existen tres (3) dimensiones básicas de dirección (PRODUCTO, MERCADO Y COMPETENCIA), y teniendo en cuenta el diagnóstico inicial es preciso escoger la dimensión PRODUCTO. Las direcciones del desarrollo estratégico hacen referencia a las distintas posibilidades con las que cuenta la empresa para la *Expansión* o *Diversificación* de sus actividades en el futuro, esta decisión se sitúa a nivel corporativo de la empresa, ya que afecta a la definición básica de su actividad. Las opciones estratégicas que se plantean a continuación constituyen las grandes líneas potenciales de actuación contempladas en la planificación estratégica corporativa para dar respuesta a los problemas en general de la vidriera, allí se utiliza el modelo de *Abell*, que propone 3 dimensiones:

- ✓ *Funciones*: las necesidades cubiertas de los clientes (¿Qué?).
- ✓ *Tecnologías*: las bases tecnológicas utilizadas para hacerlo (¿Cómo?).
- ✓ *Grupos De Clientes*: a los que se quiere servir (¿Quién?).

A partir de estas dimensiones, es menester definir el campo de actividad de la organización atendiendo al ámbito en el que se quiere actuar y a la diferenciación entre segmentos estratégicos entendiendo que el ámbito hace referencia al número de funciones, grupos de clientes o de tecnologías que utiliza la empresa y en este orden de ideas se convierte en un elemento cuantitativo (cuanto abarca la empresa) El ámbito puede ser más amplio si cubre distintas necesidades (funciones), distintos tipos de clientes (particulares o empresas), y productos sustitutos tecnológicamente (es decir más de una tecnología). Dichos ámbitos pueden ser caracterizados así:

- ✓ *Ámbito Estrecho*: Un extremo del ámbito competitivo hace referencia a una empresa que atiende a una única función, un grupo de clientes y utiliza una única tecnología (Ej. Periódico local).

- ✓ *Ámbito Amplio*: Hace referencia a una empresa que cubre todas las funciones o necesidades para los distintos tipos de clientes con varias tecnologías (Ej Grupo prisa). El campo de actividad será más complejo cuantas más tecnologías y más grupos de clientes y más funciones haya.

Es importante mencionar que para un mismo ámbito el campo de actividad puede ser muy diferente (o variado); por lo general cuanto más amplio es el ámbito y mayor la diferenciación, el campo de actividad resulta más complejo y exigente para la empresa.

## **ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS**

La estrategia corporativa por definición es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado. Vale la pena resaltar tres aspectos de esta definición: primero la creación de valor se refiere a la generación de un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado, que creen ventajas corporativas; segundo: configuración, se refiere al enfoque de la corporación en múltiples mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras verticales), y tercero la coordinación, es el manejo de aquellas actividades y negocios que estén dentro de la jerarquía corporativa.

Ante la confusión que pueda generar a los dirigente de la organización el hecho de que la misma a pesar de pertenecer a un sector industrial deba o no participar en un o varios segmentos de mercado teniendo en cuenta lo conveniente que pueda ser, se dispone de una *Propuesta Estratégica De Crecimiento Intenso*, lo que se quiere es lograr el crecimiento rápido de la empresa y desarrollo a largo plazo, así como la garantía de un flujo de ingresos muy favorable, que representa el sueño hecho realidad de cualquier emprendedor. El objetivo lograr una estructura y procesos coherentes y eficientes para que esta sea una empresa capaz de crecer en cinco años por encima del 20%, y aprovechar ese impulso para abordar nuevos mercados, y/o salir fuera y exportar y aumentar la plantilla y la facturación al mismo ritmo que los beneficios. Existen otros tipos de estrategias (*Estabilidad, Contracción y Combinación*), solo que no fueron tenidas en cuenta porque cada una de ellas exige condiciones con las cuales a las cuales la empresa no responde afirmativamente.

## **MÉTODOS DE DESARROLLO**

Para el crecimiento sostenible organizacional es indispensable estructurar un método o plan de acción que contemple la situación actual de la empresa sin contradecir la dirección estratégica propuesta y que sea capaz de responder por lo menos al 90% de los posibles eventos una vez se ponga en marcha, esto es porque a menudo las organizaciones no prestan mucha atención a la coherencia que tiene una actividad con otra solo porque son ejecutadas por procesos corporativos diferentes, siendo que partimos del supuesto de que toda actividad tiene repercusión en la organización y retroalimenta los demás procesos.

Para la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. los métodos de desarrollo son específicos dado que la dirección estratégica basada en el producto así lo señala, estas son:

### **PROTECCIÓN Y DESARROLLO A PARTIR DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Esta vía de desarrollo es especialmente contemplada porque de una u otra forma la empresa alguna vez fue reconocida e importante dentro del mercado cafetero particularmente, este es un punto de partida más allá del punto de salida que puede darle ventaja con respecto a cualquier organización que se plantee desde cero (0). Esta opción es incluyente respecto a los productos y procesos, ya que la capacidad instalada de la empresa siendo rígida no lo sea así la capacidad industrial de la misma, a fin de que el emplazamiento no se limite a ser entendido como el área de ocupación de la organización sino el espacio de ubicación geográfica flexible de una planta dado un nuevo proyecto, expansión o reducción (mejora), de la misma.

### **DESARROLLO DE PRODUCTO Y DE MERCADO**

Este ítem es especialmente crítico y es que cuando un producto tan básico como el vidrio sale al mercado es vital que sea dotado de características o atributos que le permitan al producto hablar de diferenciación, que en términos generales es lo que muchas veces busca el consumidos dado un precio estándar. Las industrias y cadenas comerciales tienen que hacer continuo seguimiento de los cambios en las preferencias o necesidades de los consumidores finales y convertirlo en una política de calidad, bien sea para dejar de lado un producto para el que el mercado fue saturado o para ver posibilidades de introducir uno

nuevo (océano azul). Allí es donde es nuclear la capacidad de las organizaciones la capacidad para analizar y comprender los segmentos de mercado a los cuales dirigen sus productos. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distinto de los actuales en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

## RECURSOS Y CAPACIDADES

Al hacer un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S hemos logrado identificar *Recursos Tangibles, Intangibles y Humanos* con los que es más que factible lograr una ventaja competitiva. Los recursos son activos de la empresa, y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear capacidades organizativas (o rutina organizativa). De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa.

Con respecto a la formulación de la estrategia, dos escuelas de pensamiento han aportado sus puntos de vista: la primera, la escuela de diseño, que define el proceso como racional, deliberado y planificado por la alta dirección (Andrews, 1977; Ansoff, 1991), que sigue un proceso de negociación y compromiso de los directivos y es comunicada a toda la organización para ganar la adhesión y el compromiso con respecto a los objetivos trazados; la segunda, la escuela de la configuración o de estrategias emergentes (Mintzberg 1994, Teece et al.,1997), que contempla decisiones resultantes de un proceso complejo, en el que los directivos traducen la estrategia deliberada y la adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno de la organización. Para el caso de la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S la estrategia a formular es EMERGENTE y es que las variables de orden externo (no controlables), pueden ser muy agresivas en la introducción de la organización, mientras que la relación estratégica es desde dentro de la empresa y permite responder eficientemente ante los eventos posibles dados los recursos, capacidades y sistema estructural de la organización.

Como ya lo habíamos mencionado anteriormente en varias los grandes ejes estratégicos de la organización son:

- ✓ COLABORADORES, capacidad y experiencia.
- ✓ RECURSOS TANGIBLES: infraestructura física y maquinaria.

## MODELO GERENCIAL PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Toda organización desde su dirección tiene estrategias organizacionales que parten de un modelo gerencial que permite el desarrollo del sistema y los procesos de la misma. Los modelos son una representación de una realidad que refleja, por lo que desde la gerencia los modelos determinaran un patrón, una base que a la larga permitirá el desarrollo orientado de la organización.

Para la empresa Vical Trabajadores SAS es indudable que requiere de la definición de un modelo gerencial que le permita mejorar sus procesos y que supere con efectividad los factores que restringen el éxito de la organización, (costos, programas, alcance y satisfacción del cliente) el modelo debe generar un estrategia que permita que la unión de los esfuerzos de todo el equipo sea mayor que la unión de sus partes.

El modelo gerencial debe conllevar al logro del objetivo final el cual tome los aspectos más significativos de algunas teorías y forme un híbrido que contribuya al éxito del proyecto.

### TIPOS DE MODELO GERENCIAL <sup>11</sup>

TIPO DE MODELO	CARACTERISTICA	HERRAMIENTAS
Calidad Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocimiento de las expectativas y las demandas del cliente.</li> <li>· Participación proactiva de todos los colaboradores.</li> <li>· Programas de formación de calidad.</li> <li>· Creación de circulas de la calidad.</li> <li>· Competitividad</li> <li>· Crecimiento y participación en el mercado</li> </ul>	Planificación Dirección Liderazgo Integración de personal Formación Organización Control
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso de mejora continúa.</li> <li>· Se relaciona con procesos y prácticas .Compara procesos.</li> </ul>	Liderazgo

<sup>11</sup>[http://bienser.umanizales.edu.co/contenidos/mae\\_mercadeo\\_new/modelos\\_gerencia/criteriosconceptuales/lecturasrequeridas/pdf/unidad1.pdf](http://bienser.umanizales.edu.co/contenidos/mae_mercadeo_new/modelos_gerencia/criteriosconceptuales/lecturasrequeridas/pdf/unidad1.pdf)

Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Unificación de varios sectores.</li> <li>· Se debe concebir como un proceso continuo y constante</li> <li>· La meta es llegar a ser el mejor, no es solo mejorar.</li> <li>· Es un compromiso de la dirección.</li> </ul>	Compromiso de toda la organización Interrelación de procesos
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Relación entre socios y colaboradores</li> <li>· Comparte liderazgo y tareas administrativas</li> <li>· Todos tienen la facultad de evaluar y mejorar la calidad de desempeño</li> <li>· Todo el equipo proporcionan ideas.</li> <li>· Autonomía del trabajo</li> </ul>	Planificación Comunicación Liderazgo. Trabajo en equipo Auto control
Gerencia del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El conocimiento es el activo mas importante de la organización.</li> <li>· Transforma la información en conocimiento.</li> <li>· Minimizan errores.</li> <li>· Cualquier tecnología es propia.</li> </ul>	Planificación Integración personal Planificación Liderazgo
Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestionar e integrar correctamente los procesos</li> <li>· Se orienta a satisfacer al cliente</li> <li>· Orientación a la calidad de los procesos</li> <li>· Buscar gestionar a la organización desde los procesos.</li> </ul>	Organización Planificación Trabajo en equipo Liderazgo Integración de personal
Justo a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseñar lugares de trabajo mas organizados</li> <li>· Cultura organizacional</li> <li>· Control de desperdicio y gestión de los tiempos de producción.</li> <li>· Hacer las cosas bien desde la primera vez.</li> <li>· Controla costo</li> <li>· Aumenta rentabilidad</li> </ul>	Planificación Organización Integración de personal Control Planificación
Kaizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Orientado a la calidad es el más participativo.</li> <li>· Mantenimiento de los procesos.</li> <li>· Mejoramiento</li> </ul>	Planificación Dirección Control



	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Innovación</li> </ul>	Liderazgo
Mega planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso proactivo</li> <li>· Armoniza conceptos y variables al interior de la organización</li> <li>· Fines concretos</li> <li>· Emite una imagen de responsabilidad social.</li> </ul>	Autonomía Control Planificación Liderazgo
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tercerización de la actividad</li> <li>· Delega responsabilidades</li> <li>· Eficiencia y eficacia operativa</li> </ul>	Dirección Planificación Control
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definición de misión, visión, objetivos y políticas.</li> <li>· Buscar hacer más competitivas y posicionar a la organización en el mercado</li> <li>· Permite visualizar a la organización desde el presente</li> <li>· Permite medir lo que se quiere mejorar</li> </ul>	Planificación Organización Integración de personal Liderazgo Control Seguimiento
Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rediseño de los procesos.</li> <li>· Mejorar los resultados de manera notable.</li> <li>· Mejorar costos, calidad, productividad y productos.</li> <li>· Genera impactos profundos</li> </ul>	Planificación Organización Control Integración del personal
Servucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hacer las cosas radicalmente distintas.</li> <li>· Producción y servicios.</li> <li>· Cambiar el paradigma tradicional de operar</li> <li>· Hace más competitiva a la organización</li> <li>· Mejora la cadena de valor</li> </ul>	Planificación Control Organización Reestructuración de estrategias
Teoría de las restricciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Minimizar cuellos de botella a través de la causa-efecto</li> <li>· Responsabilidad de la alta gerencia</li> </ul>	Planificación Dirección Control de efectividad

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incrementa la productividad</li> <li>· Mejora la atención de la demanda</li> <li>· Impacta positivamente sobre la atención de los clientes.</li> </ul>	Integración de personal Liderazgo
Modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Autoevaluación que determina la calidad</li> <li>· Buenas practicas</li> <li>· Permite obtener puntos fuertes y áreas de mejora.</li> </ul>	Liderazgo Planificación Dirección Organización Control Integración de personal

## MODELO GERENCIAL CALIDAD TOTAL

La calidad total es un concepto gerencial que nace a mediados de los años ochenta por Kaoru Ishikawa, donde se plantea la gestión de la calidad como un proceso de mejora continua que se representa a través del ciclo Deming que tiene por objetivo principal asegurar, certificar y controlar la calidad en todas las áreas de la organización, es decir, de forma integral. Vical Trabajadores SAS es un empresa de producción con ánimos de consecución nuevamente en el mercado, no tienen definido un modelo de dirección que les permita poner en marcha los objetivos, entre ellos se encuentra la certificación ISO la cual persigue validar el cumplimiento de normas y estándares de calidad que brinden la máxima satisfacción al cliente.

El modelo Japonés de la Calidad Total permitirá a la organización asegurar la continua satisfacción de los clientes, los niveles de calidad y competitividad de las empresa en el mercado, es una ventaja que apunta a la idea estratégica que involucra una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado que permitirá ser más eficientes, efectivos y eficaces al momento de producir y generar utilidades. También facilitara que la organización controle sus costos de manera más eficiente evitando el desperdicio de recursos de toda naturaleza logrando que se produzca más y mejores productos al mínimo costo posible.

La calidad total tiene como principales beneficios para la organización:

- Clientes satisfechos con los productos.
- La empresa sera competitiva.
- Crecimiento y participación en el mercado

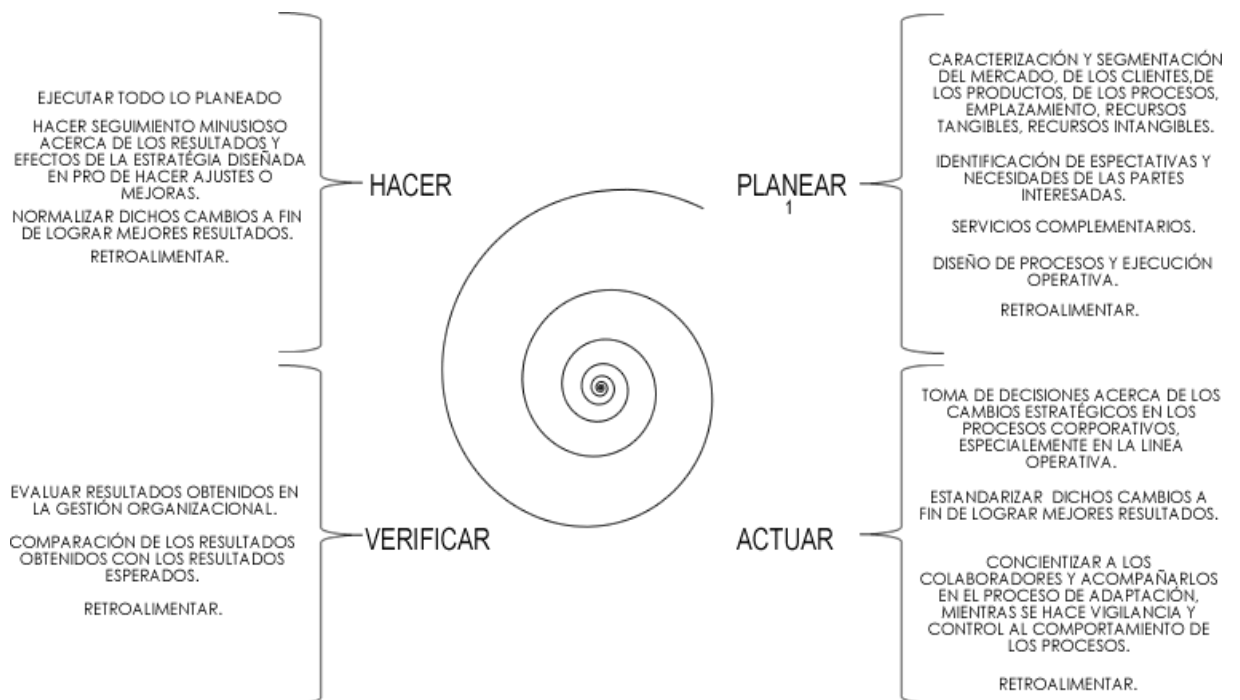
### Principios del modelo gerencial Calidad Total

1. La calidad comienza con satisfacer a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Los Productos y servicios que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
4. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
5. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en armonía.
6. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
7. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
8. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
9. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
10. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

## JUSTIFICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL

Calidad Total es toda una estructura de direccionamiento estratégico, que concibe una idea global de gestión organizacional con base en la mejora continua de los procesos y todo lo que este circunscrito en ellos, la forma más clara de observarlo es a través del CICLO DEMING que no es más que un círculo virtuoso de mejora paulatina, aplicado directamente a nuestro caso de estudio, la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S requiere de un sistema concebido desde la planificación estratégica de calidad para que no caiga en el error de mostrarse como un sistema organizacional cerrado dadas las características específicas de un producto tan estandarizado como el vidrio, sino como un sistema abierto y flexible, además de la coherencia y lógica que deben tener los procesos articulados. Gráficamente esto es lo que se propone para la empresa tras la aplicación de esta herramienta propia del modelo gerencial basado en la calidad de los productos, así:

GRÁFICO Nº X. APLICACIÓN DEL CICLO DEMING COMO HERRAMIENTA DEL MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO DE CALIDAD TOTAL.

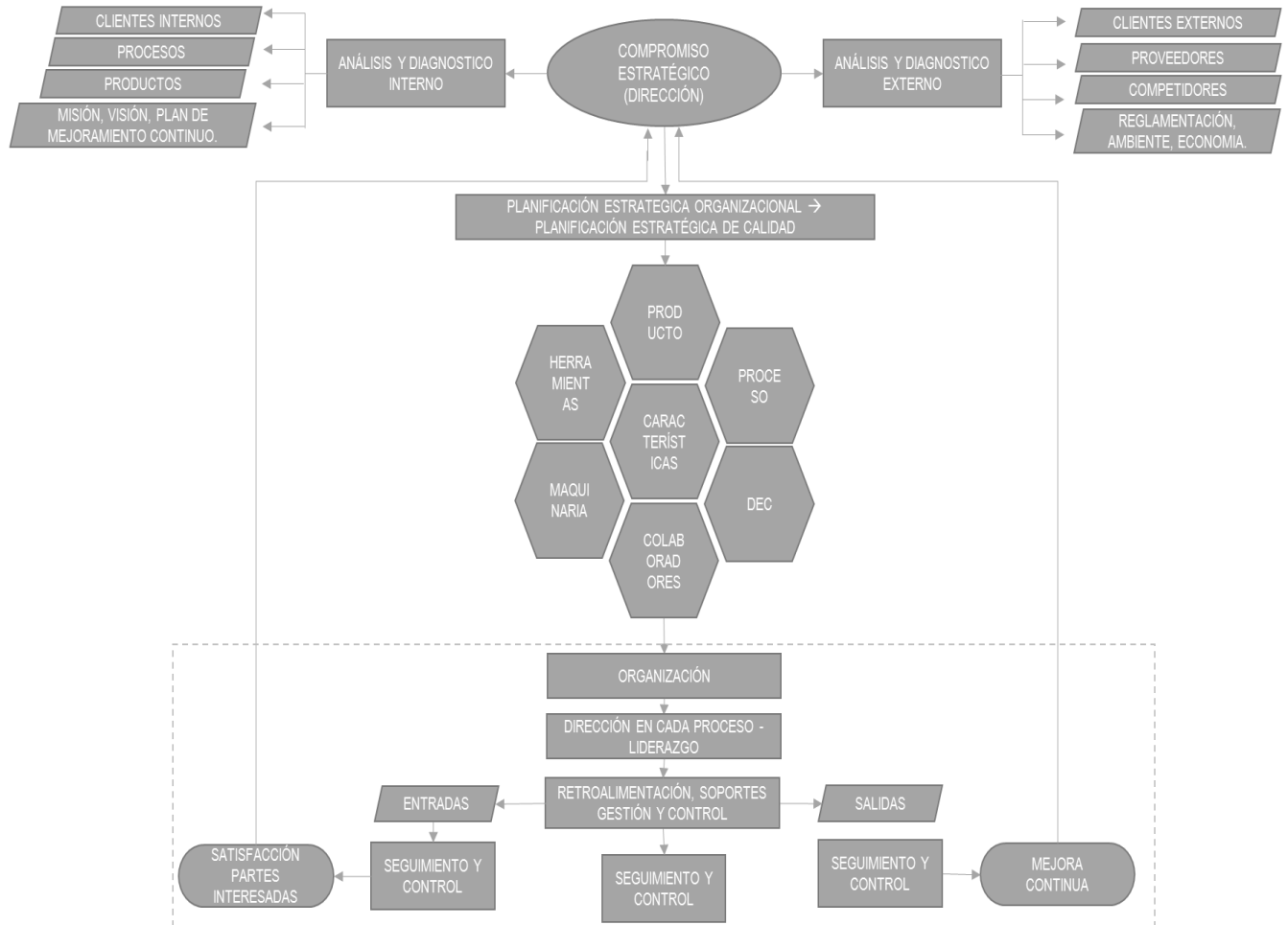


*Caracterización de los pasos a seguir en la aplicación de la herramienta de gestión de calidad en la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S. como medio para la implementación del modelo gerencial propuesto.*

Una de las formas más eficientes y utilizadas para la vigilancia, control y normalización de los procesos, especialmente los de línea operativa es el CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS que le da a la organización total certeza del comportamiento de los mismos en cualquier momento y permite identificar bajo qué condiciones se pueden lograr específicos resultados sin necesidad de hacer grandes inversiones, ni tampoco de contar con un selecto grupo de colaboradores; Esto es especialmente importante dado que la capacidad industrial actual no puede ser en ningún caso similar a la que se pueda lograr una vez se ponga en marcha el plan estratégico para los procesos gerenciales, de apoyo u operativos.

## ESQUEMA DEL MODELO GERENCIAL

*Control Total De Calidad como modelo gerencial-estratégico.*



### EXPLICACIÓN TEÓRICA DEL MODELO

El anterior es un Modelo de Gestión de la calidad para la empresa VICAL TRABAJADORES S.A.S, concebido para ser aplicado en cualquier empresa del sector industrial con independencia del desarrollo que esta haya alcanzado en la gestión de la calidad. El modelo no persigue encontrar lo óptimo para realizar la Gestión de Calidad, sino que está dirigido a desarrollar las potencialidades que existen en la organización y la utilización de técnicas existentes en función de mejorarla. La mejora continua depende en todas las dimensiones del compromiso formal y real de la alta dirección, ésta debe involucrarse personalmente en la gestión de la calidad para lograr la excelencia del producto y del servicio como valor agregado donde se evidencie el despliegue estratégico tras la asignación de los recursos necesarios para la aplicación del modelo.

Este modelo se propone como respuesta al problema de direccionamiento de la administración anterior y tiene como objetivo:

- ✓ Proveer a la empresa de un sistema de Calidad Total, con nuevos enfoques, que se adecua a las condiciones actuales de las empresas de proyectos cubanas.
- ✓ Contribuir a una mayor integración de la función de la Calidad al sistema de gestión general de la empresa.
- ✓ Fomentar las bases para el tránsito de la empresa hacia una organización en aprendizaje, lo que entre otras cosas debe materializarse a través de la gestión del conocimiento.

Dado que el modelo también se basa en los principios propuestos en la reformulación estratégica organizacional que apalanquen a la organización a llegar a escalar peldaños en la realización de su visión, se proponen los siguientes principios de calidad:

- ✓ Proactividad: realizar el análisis del entorno para adaptarse a él y de las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
- ✓ Mejoramiento continuo: mejorar los resultados obtenidos al basarse en el ciclo deming.
- ✓ Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que modifiquen el comportamiento de las personas y la organización.
- ✓ Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones para mejorar su desempeño y el de la organización.
- ✓ Creatividad: crear un ambiente que propicie el desarrollo de la creatividad y la innovación.
- ✓ Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto a la Calidad Total.

## **MECANISMOS DE APOYO AL SISTEMA DEL MODELO<sup>12</sup>**

### **Perspectiva financiera**

Se deben vincular cada una de las actividades del proyecto con la estrategia, es decir, se debe interrelacionar los planes de acción que modo que exista un enfoque para cada uno de los objetivos e indicadores desde todas las perspectivas facilitando una efectiva administración del presupuesto y administración del valor agregado.

El establecimiento de los objetivos financieros deben estar integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir a la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos general. También se deberá considerar el ciclo de vida de producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes:

Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive

La fase de introducción es donde la estrategia pasa por la aplicación de los recursos con relación a las ventas obtenidas, las cuales a pesar de que se encuentren en etapas de alto crecimiento, parten aun de un nivel muy limitado, aquí el costo de producción por unidad es alto y en ocasiones el rendimiento es negativo.

En la fase de desarrollo es necesario aumentar las inversiones en desarrollos logísticos y publicidad de manera que las ventas aumenten aportando mayor cantidad de recursos, donde será necesario determinar si se reduce el precio o se ingresa el producto en promoción.

Cuando el producto se encuentre en la fase de madurez significa que ha conquistado el mercado y los costos se ha reducido , es decir se encuentra en la fase de mayor rentabilidad , las ventas se estabilizan y tras el periodo de auge la actividad competitiva aumenta y es aquí donde es necesario pensar en la mejorar del producto.

Este es un mercado cambiante y por la posible saturación el producto tiende a caer aquí la ventas disminuirán pero se mantendrán los beneficios económicos y no será necesario ninguna inversión.

---

<sup>12</sup> [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/mando\\_integral.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)



## **Perspectiva del cliente**

En la actualidad la satisfacción de las necesidades del cliente figuran estar incluidas en la política de calidad, es un concepto que se encuentra suficientemente desarrollado por lo que resulta relativamente sencillo determinar objetivos estratégicos para alcanzar el cumplimiento e indicadores adecuados.

Los objetivos concernientes a la perspectiva del cliente deben tener una secuencia de actividades:

Se debe conocer quiénes son en realidad los clientes ya que en el proceso de distribución comercial del producto es posible encontrarse con múltiples intermediarios, como podría ser el mismo distribuidor, compradores o el consumidor final.

Conocidos los clientes es necesario identificar cuáles son sus preferencias y necesidades permitiendo diseñar estrategias que cumplan con las expectativas de satisfacción, se tendrá en cuenta también el cumplimiento legal y reglamentado.

Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir el producto, se indagara entres los clientes si se ha cumplido con las expectativas en cuanto a calidad, diseño, precio, condiciones de plazo, embalaje, entrega, asesoría y atención al cliente.

## **Perspectiva del proceso interno**

Desde esta perspectiva se deberán incluir indicadores que se relacionen con la calidad del proceso, implicando en primer lugar la calidad del producto, es decir, la situación que da lugar a la satisfacción total del cliente.

Ya definida la calidad será necesario evaluar la economía del proceso, es decir, la calidad del proceso significa la mayor calidad del producto al menor costo posible de fabricación, la calidad del producto significa la satisfacción total del cliente por esto esta importante el cumplimiento de los requisitos establecidos durante los procesos de fabricación, dicho cumplimiento deberá controlar todas las operaciones de transformación ,el suministro de las materias primas adecuadas , la selección de los proveedores, manipulación correcta de los materias , almacenamiento en las condiciones apropiadas y el uso correcto de los procedimientos de operación y control.

Los costos de los procesos también son un indicador importante desde esta perspectiva ya que es vital establecer el costo mínimo de operación es cual debe tender a cero, para ello los indicadores de CMI referentes a esta

perspectiva deben estar en continua revisión al fin de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos de la mejora continua.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva como las demás tienen la misma orientación que es cumplir con los requerimientos del cliente, el aprendizaje incluye la selección del personal mejor preparado para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al lugar de trabajo y viceversa, el asimilar la tecnología emergente y los cambios que se desprendan forzados como consecuencia de la variación de los gustos y del mercado, obligaran a diseñar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de la necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de las actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento de los trabajadores desarrolla los sistema de calidad, ha sido definido como “empowrement”, método que aumenta el poder de los empleados mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión.

### **NOVEDADES DEL MODELO GERENCIAL**

El modelo gerencial de la calidad total es un modelo enfocado a la satisfacción de las necesidades del cliente desde el cumplimiento de las expectativas del producto, la calidad total es una alusión a la mejora continua en la totalidad de las áreas de la organización.

A diferencia de los demás modelos este tiene como principios reguladores el conocimiento de las expectativas y demandas del cliente sobre el producto, la inclusión de todos los trabajadores en el proceso de producción permitiéndoles involucrarse cuando sea necesario realizar cambios dentro del proceso, es un modelo que tiene presente la formación constante en calidad sobre sus empleados y la creación de círculos de calidad.

El modelo tiene definidos métodos de medición de operación diferentes o los demás modelos, tiene ventaja ya que las técnicas que promueve son de fácil aceptación por partes de los involucrados, entre ellos esta promover la acción de hacerlo bien desde la primera vez, es decir, desde la entrada hasta la salida el proceso de producción debe realizarse de la mejor manera teniendo así un producto final

conforme , también el promover el programa de cero defectos y desperdicios, establecer estándares de calidad en los productos y definir períodos para el aseguramiento y la certificación.

## **BENEFICIOS DEL MODELO**

- ✓ Es un modelo localizado al cliente
- ✓ El modelo gerencia de la calidad es un filosofía empresarial, lo que crea en la organización una consciencia colectiva de elabora productos con la calidad que inicia desde el ingreso de los materiales, transformación y producto final.
- ✓ Organización competitiva es decir le da valor agregado a sus productos haciéndolos más visibles en el mercado, lo que significa un beneficio sostenibles para el negocio.
- ✓ Permite alcanzar la certificación en el sistema de gestión de la calidad ISO.
- ✓ Es el modelo más pertinente para incluir en sus estrategias los círculos de calidad que permiten identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones adecuados con el direccionamiento de la alta gerencia.

## OPERACIONALIZACION DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	ACCIONES	JUSTIFICACION DE LA ACCION	RECURSOS NECESARIOS			IMPACTOS ESPERADOS
			HUMANOS	TECNICOS	FINANCIEROS	
1. ESTRATEGIA EN LIDERAZGO EN COSTES	Rediseñar precio	La empresa debe lograr nuevamente el reconocimiento en el mercado por lo que será necesario que los precios estén por debajo de la competencia durante un periodo determinado	Área de producción de 100 -120 Colaboradores , área comercial de 4 - 6 colaboradores y área administrativa 2- 3 colaboradores	Activos fijos: Maquinaria, y estructura física.	\$1.000.000.000- \$1.150.000.000	Competir en otros segmentos del mercado
	Servicios adicionales	Para incentivar la compra de producto en los clientes es posible ofrecer un valor agregado adicional de modo que se cumpla con las expectativas y necesidades.	Área comercial de 5 - 7 colaboradores	Rifas de participación por otros productos, Mensajes en fechas especiales.	Depende del producto (Moto) \$ 5.500.000- Diseño y transporte del envío : \$10.000	Crecimiento en el número de clientes
2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION	Servicio	Resultará muy atractivo para los clientes un excelente servicios más que un bajo costo en el producto, se quiere diferencia en el sector por la atención percibida por los clientes después de la venta.(Posventa)	Externo	Formación y capacitación	Duración: de 2 a 4 semanas. Costos : de \$1.600.000 a \$ 1.700.000	Captación de clientes nuevos por recomendación.
	Calidad	Desde el modelo gerencial propuesto se parte a elaborar productos de calidad , los que les permitirá cumplir con este requisito es el proceso artesanal lo que significa ser más precisos y exigentes en el proceso de fabricación	Área administrativa: 1 - 3 colaboradores , Área de producción de 1 colaborador	Selección de proveedores, formación en calidad de la línea de producción	Estudio de proveedores: duración de 1 - 2 semanas. \$ Según salario del colaborador. Formación en calidad, duración: 1 - 3 semanas. Costo :\$2.000.000	Productos que cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes
3. ESTRATEGIA DE ENFOQUE	Diferenciación de producto	Como es un proceso artesanal permitirá rediseñar el proceso cuando se requiera	I+D+I de 1 - 3 colaboradores	Nuevos proyectos	Duración : De acuerdo al proyecto, costos : de acuerdo salario del colaborador	Novedad en los productos,
					\$1.200.000.000	

TOTAL DE LA  
FINANCIACION

### INVERSION Y FINANCIACION DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	RECURSOS	VALOR	FUENTE DE FINANCIACION
1. ESTRATEGIA EN LIDERAZGO EN COSTES	Humanos	\$220.000.000	Propia y crédito
	Técnicos	\$1.000.000.000	
2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION	Humanos	\$5.500.000	Propia y crédito
	Técnicos	\$150.000	
3. ESTRATEGIA DE ENFOQUE	Humanos	\$3.000.000	Propia y crédito
	Técnicos	\$3.000.000	
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>		1.250.000.000	

Al realizar la ejecución de la estrategias para la empresa Vical Trabajadores SAS, es necesario conocer la inversión y las fuente de financiación, los recursos se subdividieron en técnicos y humanos para cada variable se estima un valor promedio de acuerdo los medios, costos por salario de colaboradores encargados, equipos físicos de trabajo y recursos de movilidad necesarios, donde estos estarán financiados por recursos económicos propios y créditos bancarios.

#### RIESGOS DEL MODELO

- ✓ No apropiarse como se espera del proceso y por ende no actuar en consecución calidad total en la fabricación de los productos.
- ✓ Concebir el modelo como la oportunidad de lograr la certificación en el sistema de gestión de calidad únicamente.
- ✓ Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ No entender el modelo como el mejoramiento continuo lo que hace que sea un proceso a largo plazo.

## CONCLUSIONES

La definición del direccionamiento estratégico es una herramienta de vital importancia dentro de una empresa como visión de crecimiento, la renovación y cambio son conceptos que surjan y se desarrollen a la par con la organización de modo que apliquen todas las formas posibles. Durante el direccionamiento estratégico esta la contingencia de cambio y/o fortalecimiento de todas y cada una de las actividades del proceso administrativo. La competitividad es un pilar importante para toda organización, el surgir y el mantenerse dentro del mercado que es cada vez más esquivo a nivel comercial, social, financiero y político.

En la realización de los diagnósticos se identificó la problemática que padecía la organización que la llevo a la crisis y estancamiento, esto permitido a través de los métodos definidos desde el inicio, de acuerdo a la información obtenida partir para diseñar un conjunto de estrategias que permitieran a la organización renovarse desde sus bases hasta el nivel más alto de manera que se corrijan el accionar de los procesos. La base fundamental de este direccionamiento es fortalecer a la organización en el proceso de nueva consecución, en cada una de las áreas y en la definición de la misión, visión y políticas; siendo esto posible con la datos arrojado por cada uno de los diagnosticos realizados donde se identificaron la diferentes falencias y necesidades de los colaboradores. La observación y la entrevista fueron las herramientas fundamentales que nos ayudaron en este proceso y que de acuerdo a la información proporcionada se asignó un orden según la prioridad de las necesidades requeridas por la empresa.

Se analizaron todas las áreas funcionales de la organización en donde se identificaron las falencias y demás problemas, desde la propuesta de direccionamiento estratégico se apunta a la mejorar continua de dichas áreas y de sus procesos, constituyendo la cultura organizacional encaminada al éxito. La propuesta de un direccionamiento estratégico para la empresa Vical Trabajadores SAS van encaminada a elegir el accionar más conveniente, útil, claro y practico que le permita permanecer en el mercado que cada vez es más competitivo, más cercano a la tecnología tanto en el nivel de producción como en el nivel administrativo, que le permita enfrentar los diferentes imprevistos y/o dificultades de cualquier nivel empresarial.

El modelo gerencial propuesto pretende proponer a la organización un sistema de administración encaminado a la mejora continua y satisfacción de los requerimientos de sus clientes de acuerdo a las necesidades y propósitos de cada área sin perder el interés de la alta gerencia y objetivos organizacionales. También permitirá iniciar el proceso de certificación ISO dándole un posicionamiento importante dentro del sector y sobre todo en el desarrollo de la organización.

## RECOMENDACIONES

Este proyecto pretende contribuir en la nueva consecución de unas de las empresas más representativas de la región que se desvaneció por diferencia en los manejos administrativos. Este trabajo ha constituye bases sólidas para levantar los procesos administrativos y dirigirlos a el camino más conveniente de acuerdo a la actividad económica de la empresa Vical Trabajadores SAS.

Todo colaborador de la empresa debe tener conocimiento sobre los procesos, mejorar y demás decisiones que sean tomadas desde la dirección para mejora de los proceso de modo que se incluyan en el proceso de mejora continua esto generando un clima laboral influyente sobre toda la organización.

Es necesario diseñar un esquema gerencial que vincule a cada persona que se encuentre en la organización de manera que se unifiquen las metas globales, y objetivos individuales para toda acción, dentro de un orden, control y calidad.

La organización debe diseñar e implementar estrategias de crecimiento de penetración en el mercado, enfocados en el incentivo de ser competitivos dentro de la practica en el sector con el objetivo de fidelizar a sus clientes cumpliendo con sus necesidades y superando las expectativas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial Nomos S.A. 2003. p. 445.

*Universidad De Santo Thomas. Bucaramanga – Colombia.*

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a La Teoría General De La Administración*. Séptima Edición 2004. Pág. 70.

DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. *Indicadores de gestión, un enfoque sistémico*. 3 ed. Santa fé de Bogotá: Editorial Biblioteca jurídica. 2.001 360 p.

GÓMEZ MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B; CARDY, Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*.

HARRINGTON H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A. 1992. 309 p.

PALACIOS BOTERO, Francisco Alonso. *Dirección y planeación Estratégica*. Santa fé de Bogotá: Biblioteca Jurídica Dike, 2002. p. 61.

SERNA GÓMEZ Humberto, *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión- Teoría y metodología*. 5 ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1.994. p. 17.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, *Facultad de Ingeniería, Centro de Extensión Académica, Grupo Regional ISO. NTC-ISO 9000:2000, 2003.*

AMAYA AMAYA, Jairo. "Gerencia, Planeación y Estrategia: Fundamentos, Modelo y Programas De Planeación".