

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA.**

MARÍA LORELEY ÁLVAREZ RESTREPO
SANDRA MARÍA OSPINA BUSTAMANTE

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 31
MEDELLÍN
2010

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA.**

MARÍA LORELEY ÁLVAREZ RESTREPO
SANDRA MARÍA OSPINA BUSTAMANTE

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático:
CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO
Doctorante en Administración
Magister

Asesora Metodológica:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 31
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1. CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO DE TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA.	17
1.1 ÁREAS DE GESTIÓN DE TRIAXIAL	17
1.1.1 Gestión administrativa	17
1.1.2 Gestión operativa	20
1.1.3 Gestión financiera	21
1.1.4 Gestión contable	21
1.1.5 Gestión comercial	22
1.2 DIAGNÓSTICO FUNDAMENTADO EN LA AUDITORÍA INTERNA	24
1.2.1 Diagnóstico interno Matriz EFI	26
1.3 DIAGNÓSTICO FUNDAMENTADO EN LA AUDITORÍA EXTERNA	28
1.3.1 Triaxial de acuerdo a su posicionamiento.	29
1.3.2 Diagnóstico externo Matriz EFE	31
1.3.3 Diagnóstico externo Matriz de perfil competitivo (MPC).	33
2. ANÁLISIS DEL ENFOQUE Y DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE TRIAXIAL	35
2.1 ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO Y EL ENFOQUE DE TRIAXIAL	35
2.1.1 Análisis económico	36
2.1.2 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental	37
2.1.3 Análisis político, gubernamental y legal	37
2.1.4 Análisis tecnológico	37

2.1.5	Análisis competitivo	38
2.2	ANÁLISIS DERIVADO DE LA AUDITORÍA INTERNA MATRIZ EFI	39
2.2.1	Análisis de las Fortalezas	39
2.2.2	Análisis de las Debilidades	40
2.3	ANÁLISIS DERIVADO DE LA AUDITORÍA EXTERNA MATRIZ EFE	40
2.4	ANÁLISIS DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	42
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA TRIAXIAL	43
3.1	MATRIZ PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) o SPACE	45
3.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA COMO FUNDAMENTO DEL DIRECCIONAMIENTO DE TRIAXIAL	50
4.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN TRIAXIAL	53
4.1	OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN TRIAXIAL	54
4.2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA TRIAXIAL	56
4.2.1	Estrategias de integración	56
4.2.2	Estrategias intensivas	57
4.2.3	Estrategias de diversificación	58
4.2.4	Estrategias defensivas	59
4.3	OPERATIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	60
4.3.1	Estrategias de tipo administrativo.	61
4.3.2	Estrategias de tipo organizacional.	64
4.3.3	Estrategias de tipo productivo operativo	67
5.	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama actual de TRIAXIAL	19
Figura 2. Gráfico de la Matriz PEYEA (SPACE)	48
Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia	50
Figura 4. Modelo completo del proceso de Administración Estratégica	54
Figura 5. Organigrama para Triaxial Soluciones Creativas Ltda.	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Construcción de matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	28
Tabla 2. Construcción de matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	32
Tabla 3. Construcción de matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)	34
Tabla 4. Construcción de matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) o SPACE	47

GLOSARIO

ACABADO: perfeccionamiento o retoque de una obra o labor.

ACRÍLICO: dicho de una fibra o de un material plástico: Que se obtiene por polimerización del ácido acrílico o de sus derivados.

AGLOMERADO: 1. Plancha de fragmentos de madera prensados y mezclados con cola. 2. Producto obtenido por aglomeración. 3. Roca formada por fragmentos de otras rocas, unidos por un cemento, por lo general poco consistente.

AMUEBLAMIENTO: dotación de muebles de un espacio.

CREATIVIDAD: denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente... pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

EFÍMERO: pasajero, de corta duración.

ESTRATEGIA: 1. conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. 2. Proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

INFRAESTRUCTURA: parte de una construcción que está bajo el nivel del suelo.
|| 2. Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

INNOVACIÓN: es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.

LOGÍSTICA: conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

MARKETING: conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. || 2. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin.

PARAFISCALES: “son contribuciones parafiscales los gravámenes establecidos con carácter obligatorio por la ley, que afectan a un determinado y único grupo social o económico y se utilizan para beneficio del propio sector. El manejo, administración y ejecución de estos recursos se hará exclusivamente en forma dispuesta en la ley que los crea y se destinarán sólo al objeto previsto en ella, lo mismo que los rendimientos y excedentes financieros que resulten al cierre del ejercicio contable”¹.

PLOTTER: “es un periférico destinado a trabajos de impresión específicos (planos, esquemas complejos, dibujo de piezas, grandes formatos, etc.). Su estructura mecánica está constituida por una serie de plumillas que utilizan tinta y que obedecen al ordenador”².

¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 255 de 1995. 20 de diciembre de 1995. Disponible online: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo10961DocumentNo8201.PDF> Fecha de consulta: 28 de enero de 2010.

² MASTERMAGAZINE. Plotter. Home page: Mastermagazine: Revista digital en informática. Actualizada en 2004. Disponible online: <http://www.mastermagazine.info/termino/6329.php> Fecha de consulta: 29 de enero de 2010.

RUTEADORA: “aparato que realiza algunas de las más importantes operaciones de maquinado para transformar la madera y su empleo hace posible la obtención de formas y trabajos muy complejos pero con un alto grado de precisión”³.

SEÑALÉTICA: “es una actividad perteneciente al diseño gráfico que estudia y desarrolla un sistema de comunicación visual sintetizado en un conjunto de señales o símbolos que cumplen la función de guiar, orientar u organizar a una persona o conjunto de personas en aquellos puntos del espacio que planteen dilemas de comportamiento, como por ejemplo dentro de una gran superficie (centros comerciales, fábricas, polígonos industriales, parques tecnológicos, aeropuertos, etcétera)”⁴.

STAND: instalación dentro de un mercado o feria, para la exposición y venta de productos.

TÁCITO: 1. callado, silencioso. 2. Que no se entiende, percibe, oye o dice formalmente, sino que se supone e infiere.

TRIBUTARIO: 1. Perteneciente o relativo al tributo. 2. Que paga tributo o está obligado a pagarlo.

UTILERA: persona que se encarga del conjunto de útiles necesarios para el funcionamiento de algo.

³ MORENO FONSECA, Hernán. Ruteadora en el trabajo en madera: La máquina de preferencia universal. Home page: Buscagro. Disponible on line: <http://www.buscagro.com/Detailed/40230.html> Fecha de consulta: 29 de enero de 2010.

⁴ DOMÍNGUEZ & MIGALLÓN. Diseño gráfico. Home page: Domínguez & Migallón. Actualizada el 22 de Julio de 2009. Disponible online: <http://www.asesoriacomunicacion.com/es/disenografico.html> Fecha de consulta: 29 de enero de 2010.

TÍTULO: Direccionamiento Estratégico para Triaxial Soluciones Creativas Ltda.

AUTORES: María Loreley Álvarez Restrepo y Sandra María Ospina Bustamante.

ASESOR TEMÁTICO: Carlos Ernesto Guerra Nieto, Doctorante en Admón.

ASESORA METODOLÓGICA: María Cecilia Arcila Giraldo.

FACULTAD: Ciencias Económicas y Administrativas.

FECHA DE PRESENTACIÓN: 4 de febrero de 2010.

DESCRIPCIÓN:

Triaxial Soluciones Creativas Ltda., es una empresa que presta servicios para adaptar, amoblar y decorar espacios, utilizando materiales como madera, acrílico, metal y otros, a la que se le formulan una serie de estrategias con base en un diagnóstico matricial para establecer su direccionamiento estratégico y proporcionar de esta manera un direccionamiento que permita la sostenibilidad de su actual crecimiento, aprovechando sus fortalezas en talento humano y capacitación y las oportunidades de demanda y potencialidad del mercado.

En este trabajo se plantan los objetivos para su direccionamiento y se formulan estrategias generales y alternativas de tipo administrativo, organizacional, productivo-operativo y comercial y financiero.

CONTENIDOS CLAVES:

1. Contexto y diagnóstico de Triaxial Soluciones Creativas.
2. Análisis del enfoque y de la situación externa e interna de Triaxial.

3. Direccionamiento estratégico para Triaxial.

4. Administración estratégica en Triaxial.

BIBLIOGRAPHIC DATA AND ABSTRACT

TITLE: Strategic Planning for Triaxial Soluciones Creativas Ltda. (Triaxial Creative Solutions Co.)

AUTHORS: Maria Loreley Álvarez Restrepo y Sandra María Ospina Bustamante

TOPIC ADVISOR: Carlos Ernesto Guerra Nieto, Doctorante en Admón.

METHODOLOGY ADVISOR: María Cecilia Arcila Giraldo.

SCHOOL: :

DATE OF PRESENTATION: 4 de febrero de 2010.

ABSTRACT:

Triaxial Soluciones Creativas Ltda., offers services to adapt, furnish and decorate spaces using material such as wood, acrylic plastics and metals among others. The present work proposes a number of strategies based on a matrix diagnosis to establish a directed plan that will promote sustainable growth and take advantage of its strengths in human resources and its development as well of the market potential and the opportunities offered by demand situation.

This work lays out the objectives for the formulation and implementation of general strategies and administrative, organizational, operational, production-oriented, commercial and financial alternatives.

KEY CHAPTERS: 1. Background and diagnosis of Triaxial Soluciones Creativas. 2. Analysis of Triaxial's focal point and its internal and external situation. 3. Strategic planning for Triaxial. 4. Strategic administration in Triaxial.

INTRODUCCIÓN

El interesante ejercicio de la administración es un arte-ciencia que debe ser entendido como una labor productiva en todo sentido y en cualquier campo en el que se ejerza, mediante la realización de una serie de actividades, de las que se espera, que debidamente guiadas en su planeación, organización, ejecución y control, proporcionen al empresario la suficiente garantía de permanencia de la entidad que funciona bajo su responsabilidad.

El objetivo fundamental de este proyecto consiste en formular una serie de estrategias para ser aplicadas en cualquiera de las distintas fases administrativas de planeación, organización, ejecución y control que permitan direccionar a la empresa TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA., en una etapa crucial de crecimiento en su desempeño como prestadora de servicios en el ramo de insumos y artes decorativas, funcionales y prácticas, fijas o móviles para adecuar espacios básicamente comerciales, bien sea eventuales o permanentes. Como su nombre lo indica, la empresa responde al cliente con creatividad para la solución de necesidades.

Para realizar la investigación diagnóstica se evaluaron las áreas de gestión de Triaxial mediante la observación directa. Por medio de matrices se evaluó la incidencia de los factores internos, de los factores externos y el perfil competitivo y se realizaron los análisis correspondientes a cada una de ellas. Posteriormente se estableció su posicionamiento y se evaluaron sus acciones y por último se situó en el cuadrante correspondiente de la matriz de la gran estrategia para asignarle un direccionamiento y por último, después de establecer sus objetivos, se generaron, se evaluaron y se seleccionaron las estrategias generales y alternativas para que la empresa las implemente a corto, mediano y largo plazo.

Con la formulación de las estrategias aquí planteadas se espera que la empresa, una vez se apliquen, alcance un posicionamiento preferente al encauzar el crecimiento vertiginoso que tiene, realizando un marketing adecuado y organizando el área administrativa y el talento humano.

La administración con base en estrategias le permitirá también a la empresa realizar evaluaciones periódicas y plantear nuevas estrategias que la direccionen hacia un norte con miras al cumplimiento de los objetivos propuestos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Definir la formulación del direccionamiento estratégico para la obtención de una excelente gestión empresarial que deberá observar la administración de Triaxial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contextualizar y diagnosticar a través de la construcción de matrices el estado empresarial y administrativo de la empresa Triaxial Ltda. para establecer su posicionamiento actual y fundamentar un nuevo direccionamiento.
- Analizar las variables definidas en la construcción matricial contrastándolas con la teoría de administración estratégica.
- Establecer el direccionamiento estratégico para la empresa Triaxial.
- Generar estrategias alternativas que posibiliten el direccionamiento administrativo a la empresa Triaxial, de acuerdo a su posición actual y a la proyección que puede tener.

1. CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO DE TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA.

TRIAxIAL – SOLUCIONES CREATIVAS LTDA., es una empresa informal perteneciente al ramo de los servicios, con una oferta de arte y diseño publicitario, comercial y eventual que realiza amueblamientos completos para eventos, vallas, avisos y todo lo referente a decoración de locales comerciales, puntos de venta, ferias, sitios de eventos periódicos o esporádicos; también presta servicio de impresión y corte en plotter y decoraciones de espacios de todo tipo, entre otros.

Triaxial Soluciones Creativas Ltda., se constituyó en el mes de marzo del año 2008. Nació como respuesta a la necesidad de ofrecer soluciones a los requerimientos y a las nuevas tendencias que existen en el sector especializado en el montaje de ferias y eventos, en lo referente a la fabricación de **productos especiales** en diferentes materiales como madera, aglomerado, acrílico y otros, con un estricto cumplimiento en los tiempos de entrega indispensables para realizar un buen montaje de stands, divisiones y publicidad.

1.1 ÁREAS DE GESTIÓN DE TRIAXIAL

1.1.1 Gestión administrativa. La sociedad está constituida como una pyme de origen familiar, gerenciada por su propietario y asistida por su cónyuge; de esta forma todo lo relacionado con la gestión financiera en lo relativo a la toma de decisiones, las negociaciones y contrataciones, la dirección de la planeación y el diseño de los productos, el mercadeo de los mismos, la asignación de tareas en la producción, el seguimiento de la fabricación de los artículos, el control de la calidad de éstos y el manejo del plotter, las relaciones laborales y las relaciones públicas, entre otros son tareas realizadas por su gerente propietario, mientras que su cónyuge le colabora con la asistencia en la consecución de los elementos logísticos, la mensajería, el ordenamiento de papeles contables, la gestión

humana en cuanto a la realización de los trámites necesarias para dar cumplimiento a los aportes periódicos de los empleados que exige la ley a la empresa como son: la seguridad social, los parafiscales y demás.

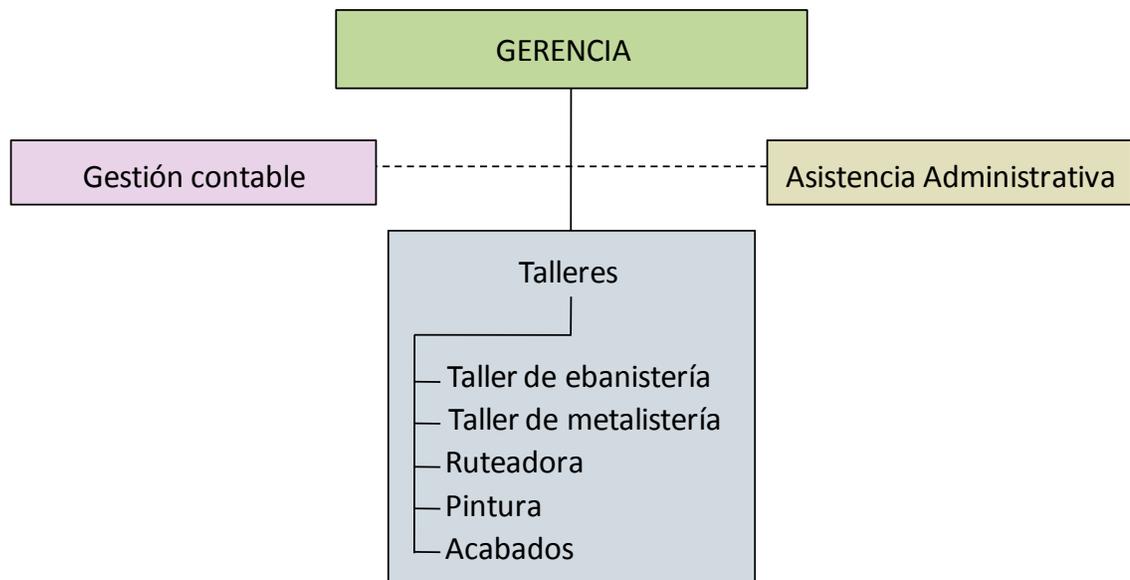
Posee una **misión** tácita consistente en prestar diversos servicios de diseño y fabricación de bienes para cubrir las necesidades de los clientes en lo referente a creatividad, elección de materiales, producción, acabados, montajes e impresión publicitaria de los productos necesarios para dar solución a los requerimientos de infraestructura, y publicidad fijos o móviles de establecimientos comerciales, empresas industriales, de servicio o similares.

La **visión** se fundamenta en la búsqueda constante de la excelencia y la originalidad en todos sus procesos con el fin de mantenerse en el tiempo y marcar diferencias bien definidas con respecto a otras empresas del sector.

Inicialmente la empresa sólo ofrecía el servicio de fabricación; en la actualidad está buscando introducirse más en el servicio de asesoría y diseño de productos, con el fin de cubrir completamente el ciclo de la demanda.

Cultiva **valores** específicos de **puntualidad** en lo relativo a entregas de productos, **honestidad** porque carece de ánimo especulativo, **creatividad** al querer ser original produciendo soluciones novedosas a necesidades concretas.

Figura 1. Organigrama actual de TRIAXIAL



El **organigrama** actual de Triaxial comprende:

- Un gerente, cargo ejercido por el mayor accionista de la empresa, con funciones de realizador de los diseños, las relaciones públicas, las ventas, el manejo del plotter, las cobranzas, las contrataciones, y en general se encarga de la planeación, organización, ejecución personal de algunos diseños y control de la empresa.
- Una contadora contratada por labor ejecutada.
- Una asistente administrativa que realiza las funciones de secretaria, mensajera, realizadora de compras, utilera, asesora administrativa, supervisora operativa, realizadora de la gestión humana y de las demás funciones que le sean asignadas por la gerencia.

- Cinco talleristas que se encargan de realizar las labores de carpintería, metalistería, cortes de acrílicos, pintura, acabados y en general todo lo relacionado con la ejecución de los diseños.

1.1.2 Gestión operativa. Triaxial opera en un local amplio, adaptado para la ejecución de proyectos, ubicado en un segundo piso de de la calle 44A de Barrio Triste, marcado con el número 60-31, en él se ubica el área operativa consistente en un salón amplio en el que funcionan cinco talleres con un espacio debidamente asignado para cada uno, a saber: carpintería, metalistería, ruteo, pintura y acabados. El área administrativa funciona aledaña a ésta pero delimitada y aislada por unos módulos apropiados.

La empresa cuenta con las herramientas completas para realizar las labores de carpintería necesarias para ejecutar los diseños. También posee cortadoras, dobladoras, remachadoras de metal, así como equipos de fundición, es decir, el taller de metalistería es completo. Una ruteadora para llevar a cabo trabajos en acrílico, madera u otros materiales. Equipos de pintura consistentes en brochas, hisopos, rodillos y otros y todo lo necesario para ejecutar los acabados de acuerdo a los diseños planteados.

Sobre el segundo piso, en una terraza parcialmente cubierta, aireada y con ambiente adecuado: cubiertas en acrílico semitransparentes, transparentes y opacas y cielo abierto se efectúan las labores de pintura que se deben realizar con pistola o soplete y se dispone del espacio necesario para el secado.

Los operarios poseen algunos elementos que garantizan la seguridad industrial y el ambiente de trabajo es armónico y cooperativo. Existe entonces la comodidad de no tener que recorrer grandes trayectos para transportar los elementos en su paso por los distintos procesos.

En lo relativo a adquisición de maquinaria nueva o ampliación de oferta, de servicios o de elaboración de productos la administración se ha abstenido de realizar planes a futuro.

1.1.3 Gestión financiera. Como la empresa es viable con la oferta y la demanda que posee actualmente no ha tenido necesidad de acudir a fuentes de financiamiento monetario interno provenientes de capitalizaciones, ni externas, provenientes de créditos adquiridos con entidades de este tipo.

Los pagos de los trabajos realizados mediante la modalidad subcontratación son demorados porque los clientes con los que la empresa ha realizado este tipo de contratación cancelan los servicios a largo plazo, es decir, mucho después de que a ellos les ha sido efectuado el pago respectivo.

1.1.4 Gestión contable. Para la contabilidad, la empresa tiene contratada una gestión de registros de libros de caja, libro mayor y ejercicios contables consistentes en balance y estado de resultados. Los asientos de caja menor son realizados en la empresa y al contratista de la contabilidad se le provee de toda la papelería debidamente organizada.

La política contable está planteada de acuerdo con la necesidad actual de la exigencia tributaria que a este tipo de empresa como sociedad limitada le impone el Estado. En lo referente al posicionamiento como empresa contributiva, Triaxial pertenece al régimen común porque provee bienes susceptibles de gravamen con IVA.

El flujo de caja es lento debido a la inercia que le imprime la recuperación de cartera y la lentitud en los pagos por parte de los clientes.

La rotación de inventarios se realiza de acuerdo a la prestación de servicios, es decir, no existe ningún *stock* ni insumos o materia prima para la realización de elementos o productos.

La empresa no revierte utilidades en inversiones que impliquen riesgo o que no sean recuperables en corto tiempo.

La cartera permanente de la sociedad está sujeta a los recaudos que realice de las empresas para las cuales ejecuta subcontrataciones y éstas a su vez, dependen del cumplimiento o no de quienes las contratan.

La tesorería depende del gerente propietario y opera de acuerdo a las necesidades de inversión, de adquisición de insumos, de las compras de materia prima para realizar los trabajos, de los gastos administrativos y de funcionamiento y del pago de impuestos; se realizan cortes por mensualidades. La información contable se obtiene para liquidar los réditos de períodos regulares de tiempo, obtenidos como producto de los servicios. Los acumulados y los diferidos se contemplan para realizar los pagos de mano de obra.

El mayor activo de la empresa está constituido por el talento humano que de hecho, por sí solo, se constituye en el eje principal del capital de Triaxial. La valoración de este talento humano no ha sido contabilizado por la empresa hasta el momento.

1.1.5 Gestión comercial. En este campo la empresa no ha realizado hasta el presente ninguna campaña promocional o publicitaria específica porque considera que la demanda de sus servicios ha copado perfectamente la oferta que puede ejecutar en un lapso de tiempo determinado con los recursos que posee, tanto humanos como logísticos.

La empresa vende servicios en oportunidades mediante la modalidad de subcontratación, es decir le realiza los proyectos a otras empresas que han gestionado los contratos directamente; esta subcontratación debe financiarse casi siempre a 60 días o más, mientras que el contratista directo recibe el pago, muchas veces, de contado, o en un menor lapso de tiempo del que se ha estipulado con el subcontratista y la mayoría de las veces quienes encargan los trabajos a TRIAXIAL bajo esta modalidad, son sus competidores directos, concretamente las empresas: Demetálicos y CDI Exhibiciones

TRIAxIAL adquiere la contratación para la ejecución de servicios con otras empresas por medio de la modalidad de subcontrato; algunos de ellos son: impresión con tecnología láser, impresiones de gran formato utilizando otras tecnologías y similares que no realiza en sus talleres.

TRIAxIAL posee un portafolio de servicios: El portafolio de servicios vigente abarca los productos que ofrece, así:

- **Atención para el sector comercial:** Creación y fabricación de avisos o logos y corte por control numérico. Diseño para dotaciones de espacios comerciales como almacenes y oficinas.
- **Atención para el sector Industrial:** Stands para ferias y/o exposiciones, atención de eventos (amoblamiento efímero y permanente).
- **Fabricaciones especiales:** Soluciones a sus necesidades, mediante el diseño creativo y la interpretación de ideas utilizando tecnologías de punta. Decoraciones especiales en paredes, cerramientos, muros, mallas y similares, en materiales de vinilo y otros, con el fin de crear espacios personalizados y señalética. Realización de cortes complejos en distintos materiales: madera,

acrílico, metálico u otros, además realización de cortes en plotter. (Ver portafolio adjunto).

1.2 DIAGNÓSTICO FUNDAMENTADO EN LA AUDITORÍA INTERNA

Todas las organizaciones tienen fortalezas y oportunidades en las áreas funcionales del negocio, ninguna empresa es igualmente débil o fuerte en todas las áreas.

El proceso de de una auditoría interna se asemeja mucho al de una auditoría externa, es necesario que los gerentes y empleados representativos de la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operación, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerenciales de la empresa.

La auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de la empresa es vital para la salud de la organización. Muchas compañías siguen prefiriendo que se las juzgue exclusivamente por el desempeño de su línea de base, sin embargo, es cada vez mayor el número de organizaciones de éxito que están usando la auditoría interna para conseguir ventajas competitivas sobre empresas rivales.

Se requiere que todos los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa. Esta relación es fundamental para establecer buenos objetivos y estrategias. Las empresas gubernamentales y las no lucrativas casi nunca han dado suficiente importancia a las relaciones entre las funciones del negocio. La eficacia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias, radica en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otra.

Las áreas funcionales de una empresa son:

1. Administración: las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.
2. Marketing: se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay 7 funciones de marketing básico: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.
3. Finanzas y contabilidad: las funciones de finanzas y contabilidad comprenden 3 decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de los indicadores financieros es el método más utilizado para identificar fortalezas y debilidades financieras de una organización.
4. Producción y operación: la función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se

encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Esta administración comprende 5 funciones: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

5. Investigación y desarrollo: Las organizaciones invierten en I&D porque creen que esta inversión los conducirá hacia un producto o servicio superior, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de I&D están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.
6. Sistema de información gerencial: La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para totalidad de las decisiones administrativas. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial.

Las metodologías sistemáticas para realizar la evaluación de las fuerzas y debilidades no están demasiado desarrolladas en la literatura de la administración estratégica, pero es evidente que los estrategas deben identificar y evaluar las fuerzas y debilidades internas con el objeto de formular buenas estrategias alternativas y escoger de entre ellas. La matriz EFE, la matriz del perfil de la competencia, la matriz EFI y un enunciado claro de la misión ofrecen la información básica necesaria para formular buenas estrategias competitivas. El proceso de la auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen para determinar el futuro de la empresa. La participación en el proceso puede infundir energía y movilizar a los gerentes y empleados.

1.2.1 Diagnóstico interno Matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro

de las áreas funcionales de un negocio y además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se deben aplicar juicios intuitivos.

Una matriz EFI se desarrolla en cinco Pasos:

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Primero se deben enunciar las fortalezas y luego las debilidades.
2. Asigne a cada factor un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
3. Asigne a cada factor una calificación entre 1 y 4 a efecto de indicar si el factor representa: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), una fuerza mayor (calificación = 4). Las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de la organización entera.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto), con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes superiores indican una posición interna fuerte.

Tabla 1. Construcción de matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Matriz EFI			
Descripción	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
Competencia en precios de acuerdo a los productos y servicios que se prestan	0,12	4	0,48
Calidad de servicios y atención al cliente	0,12	4	0,48
Margen de utilidades de operación y utilidades netas.	0,10	3	0,30
Calidad de instalaciones, equipos y adecuación de oficinas	0,10	3	0,30
Diversidad de líneas	0,12	4	0,48
Debilidades			
Posicionamiento en el mercado	0,12	1	0,12
Fuerza en ventas	0,04	2	0,08
Área de mercadeo	0,04	2	0,08
Ilíquidez	0,14	1	0,14
Rotación de personal competente	0,1	2	0,20
Dependencia de dos clientes	0,14	1	0,14
Total	1,00		2,66

Para la construcción de la matriz EFI se tuvieron en cuenta las variables más significativas que como PYME, son sobresalientes e influyen para la consecución de la calidad administrativa en Triaxial. En ella se pueden identificar las principales fortalezas y amenazas que potenciadas unas y corregidas las otras mediante unas eficientes estrategias alternativas se puedan alcanzar los objetivos propuestos en los plazos previstos.

1.3 DIAGNÓSTICO FUNDAMENTADO EN LA AUDITORÍA EXTERNA

Con la auditoría externa TRIAXIAL pretende detectar y evaluar las tenencias y los acontecimientos que están más allá del control de la empresa, incluyendo las empresas tenidas en cuenta como su competencia. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la organización, como son las

relacionadas con aspectos jurídicos y legales, los eventos esporádicos o periódicos, e inclusive la oportunidad o amenaza que presente el entorno próximo o ciudad de operación con respecto al orden público y al ordenamiento legal y funcional ciudadano, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Esta lista busca identificar las variables claves que prometen respuestas factibles y que son estimuladas por fuerzas externas que se clasifican en 5 amplias categorías a saber:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia

1.3.1 Triaxial de acuerdo a su posicionamiento.

Triaxial y las fuerzas económicas: La empresa no es ajena al cambiante mundo económico del país; la empresa es consciente de que la economía momento a momento es fluctuante y que en la demanda de sus productos incide mucho la inversión extranjera puesto que sus diseños en muchas oportunidades son elaborados para multinacionales o empresas con capital extranjero que participan en distintos eventos y esta fuerza correlacionada con otros factores y afectada o no por la situación por la que se esté atravesando en determinado período, le puede presentar distintas alternativas que deberá sortear. Además los insumos

tecnológicos de los que se vale para elaborar sus trabajos son adquiridos en dólares porque algunos de ellos deben ser importados.

Triaxial y las fuerzas social, cultural, demográfica y ambiental: Medellín es la capital de un importante departamento y conforma junto con otros municipios el área Metropolitana. Tiene una importante trayectoria social y el ambiente es variado, ameno, y vigoroso. Las directivas de la sociedad son conocedoras de todo el potencial que en los aspectos social, cultural, demográfico y ambiental tienen, por lo tanto saben que tienen un gran potencial a su alcance.

Triaxial y las fuerzas político, gubernamental y legal: La política traza en buena medida el direccionamiento de una entidad. Medellín tiene en la actualidad un ente político y gubernamental que se está adaptando a la vida moderna acogiendo estrategias que contribuyan al desarrollo no solo de la ciudad sino de todo el departamento. Hoy Triaxial está en capacidad de ofrecer sus servicios directos al sector público para que pueda lograr su cometido.

Triaxial y la fuerza tecnológica: La sociedad usa la tecnología que necesita de momento para cumplir con sus encargos específicos pero no desconoce que podría apropiarse de otras tecnologías que en muchas oportunidades facilitarían su labor o ampliarían su oferta, pero por el temor a una subutilización y por el escaso marketing que se practica le han instalado una barrera a una posible apertura a la tecnología de punta.

Triaxial y la competitividad: La sociedad en lo referente a competitividad operativa no tiene problema, el problema es aquí la competencia en lo referente a competitividad comercial. Triaxial diseña, analiza, plantea, ejecuta, instala y apropia adecuadamente, pero no vende con propiedad. A Triaxial le compran, en Triaxial adquieren y en Triaxial solucionan necesidades. Posee competidores comerciales fuertes pero no competidores productores fuertes. No tiene un

mercado colmado ni ofertado siquiera porque sus productos son el resultado de creaciones originales, es decir que su participación en el mercado aún es débil porque el poder de negociación de los proveedores es fuerte. Medellín, sus entidades, sus instituciones, su comercio y sus gentes, en gran medida, aún desconocen las capacidades que Triaxial tiene para solucionar necesidades sentidas en muy variados campos.

1.3.2 Diagnóstico externo Matriz EFE. Por medio de la matriz EFE – Evaluación de Factores Externos, se pretende evaluar la relación o afectación para Triaxial de acuerdo a la situación actual del entorno en relación con los factores económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo.

Una matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:

1. Se elabora una lista de factores externos clave, para obtener un total de 10 a 20 factores incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. Se deben mencionar primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. Se asigna una ponderación a cada factor de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es

una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar el número de oportunidades u amenazas claves que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de una manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que la estrategia de la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 2. Construcción de matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Descripción	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
Demanda en ferias internacionales en Colombia	0,09	1	0,09
Necesidades del mercado de diseño de espacios funcionales y ambientes acogedores	0,09	2	0,18
Contratación directa con el cliente final	0,08	1	0,08
Posibilidad de adquisición de tecnología en herramientas y	0,09	3	0,27

Descripción	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
equipos			
Amenazas			
Depender de la subcontratación de sólo dos clientes	0,14	3	0,42
Avance vertiginoso de la tecnología	0,10	2	0,2
Informalidad del sector	0,14	2	0,28
Políticas de importación	0,09	3	0,27
Publicidad de la competencia para crecer las ventas	0,09	3	0,27
Lealtad en la competencia del mercado	0,09	1	0,09
Total	1,00		2,15

1.3.3 Diagnóstico externo Matriz de perfil competitivo (MPC). La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios. No incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas.

La Matriz de Perfil Competitivo se aplica con respecto a las variables que de igual forma se tendrán en cuenta para aplicarlas a las empresas Demetálicos y CDI Exhibiciones para así poder identificar las fuerzas y debilidades particulares de cada una, teniendo en cuenta que los pesos y el significado son iguales para todas. No se han incluido datos específicos y concretos, pero sí muestras representativas de los distintos factores que influyen en el funcionamiento de ellas.

Tabla 3. Construcción de matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

Construcción de Matriz Perfil Competitivo							
Descripción		TRIAxIAL		Demetálicos		CDI Exhibiciones	
		Soluciones Creativas					
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Competitividad en precios	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Calidad en productos y servicios	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Experiencia del equipo de trabajo	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Mercadeo o fuerza de ventas (reconocimiento en el mercadeo)	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6
Administración	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
Creatividad	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Total	1,00		2,80		3,85		3,85

2. ANÁLISIS DEL ENFOQUE Y DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE TRIAXIAL

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor, tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Para el caso de TRIAXIAL existe la influencia de todas estas fuerzas porque está ubicada en un mercado que podría considerarse como cosmopolita y está sujeto a unas políticas sociales, económicas y culturales que fluctúan en períodos relativamente cortos y de hecho, estas fuerzas externas afectan a la producción y a la comercialización en TRIAXIAL.

La información reunida por TRIAXIAL debe ser asimilada, evaluada y comparada, para así tener elementos que fundamenten la redefinición de la visión en cualquier momento y con el diseño de nuevas estrategias pueda alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo mediante la adopción políticas claras que permitan la conducción de la empresa.

2.1 ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO Y EL ENFOQUE DE TRIAXIAL

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor, tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Para el caso de TRIAXIAL existe la influencia de todas estas fuerzas porque está ubicada en un mercado sujeto a unas políticas sociales, económicas y culturales que fluctúan en períodos relativamente cortos y de hecho, estas fuerzas externas afectan a la producción y a la comercialización en TRIAXIAL, porque el Estado es un cliente actual indirecto por subcontratación y más adelante puede ser un cliente por contratación directa, pero hay que tener en cuenta que a causa de la democracia y aún más, a la democracia participativa, los períodos de gobierno son limitados y por ende pueden existir grandes cambios en las políticas internas de

adquisición de bienes y servicios o en programación de eventos sobre todo si no están consolidados o institucionalizados.

El enfoque de la organización industrial sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva. Michael Porter sostiene que las fuerzas de la industria determinan, antes que otro factor el desempeño de la organización. La importancia del análisis de los factores externos que influyen en Triaxial radica en la futura apertura de la empresa a nuevos clientes que demanden sus servicios con fines específicos, porque, por ejemplo, si los nuevos clientes están constituidos por entidades gubernamentales tiene que tener presente el afianzamiento de esta nueva clientela bien sea con una oferta de bienes y servicios originales o precios muy competitivos para que este mercado se pueda consolidar.

2.1.1 Análisis económico: El país como constituyente de un mercado latino dependiente de Norteamérica está expuesto a los vaivenes de una globalización que muchas veces incide directa o indirectamente desde los países con los cuales Colombia tiene relaciones comerciales. Por esto TRIAXIAL debe definir claramente la naturaleza de las estrategias para su posicionamiento y segmentación de su mercado, además de los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta, incluyendo la injerencia que tiene el cambiante e intempestivo valor de la moneda colombiana con respecto al dólar, si se tiene en cuenta que la empresa utiliza suministros adquiridos por medio de esta moneda, pero hay que tener presente también que estas fuerzas externas están afectando igualmente tanto a proveedores como a distribuidores, por ello se deben identificar las oportunidades y las amenazas más importantes de todo el colectivo.

2.1.2 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental: Medellín está catalogada como la segunda ciudad de Colombia; ha sido pragmatizada como ciudad industrial, pero en el presente ha venido incursionando con éxito en campos tan variados ferias y eventos, el turismo que estuvo vetado en otros tiempos, la manufactura, la capital del departamento productor de flores y banano y en un renglón importante se ha posicionado también como ciudad prestadora de servicios con empresas tan importantes como las Empresas Públicas de Medellín y otras. TRIAXIAL deberá tener en cuenta que su comercio potencial puede estar ubicado en cualquiera de estos campos. El posicionamiento de Medellín dentro del área Metropolitana también engrosa todo ese potencial y deberá ser tenido muy en cuenta para cualquier decisión que se pretenda tomar.

2.1.3 Análisis político, gubernamental y legal: Políticamente TRIAXIAL deberá ubicarse asumiendo un bajo perfil en este aspecto, porque la influencia y el potencial que el Estado brinda como demandante de servicios lo condicionan a asumir una posición neutra de oferta comercial permanente debido a que existen períodos gubernamentales definidos y los gobernantes demandan servicios prefiriendo a sus colectividades por lo tanto la empresa deberá mantenerse neutral en el aspecto político y prestar un servicio acorde a las necesidades de este sector y consecuente con la normatividad legal vigente al respecto, atendiendo eso sí cualquier insinuación o demanda inherente a sus productos o servicios.

2.1.4 Análisis tecnológico: TRIAXIAL deberá estar al tanto de los últimos avances en tecnología que ya hayan sido puestos en los mercados porque en muchas oportunidades el posicionamiento de un producto dependerá de la promoción proveniente del uso exclusivo, en principio, de una alta tecnología. Si es la empresa que lanza al mercado un novísimo servicio o bien, ese mismo hecho se constituirá en publicidad. También es muy importante que el personal de la empresa que elabora diseños de cualquier naturaleza esté en permanente

capacitación para conocer las tendencias del mercado y las potenciales tecnologías para desarrollar su labor.

2.1.5 Análisis competitivo: 5 fuerzas de Porter.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten: Es la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que siga TRIAXIAL sólo tendrán éxito en la medida en que se ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.
2. La entrada potencial de competidores nuevos: Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en el mercado sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia para TRIAXIAL, pero debe tener presente que aún cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos: TRIAXIAL deberá tener en cuenta que la magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se debe medir por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como los planes de las empresas para incrementar su capacidad y penetración del mercado.
4. El poder de negociación de los proveedores: TRIAXIAL ofrece productos que se pueden considerar como escasos o exclusivos en cuanto a su originalidad. Para los suministros adquiridos por la empresa necesarios para la transformación de productos que tengan mucha oferta en el mercado se podrán crear diseños que utilicen materiales que se puedan adquirir con ventajas económicas o con exclusividad. En lo referente a financiación

comercial hay que tener cuidado de planear ingresos oportunos de caudales externos provenientes de entidades como la banca u otras, para dar cumplimiento con efectividad competitiva en el mercado.

5. El poder de negociación de los consumidores: Para TRIAXIAL es importante mantener un mercado de satisfacción y con base en los volúmenes demandados es preciso realizar las negociaciones de los servicios para contrarrestar la fuerza de la competencia.

2.2 ANÁLISIS DERIVADO DE LA AUDITORÍA INTERNA MATRIZ EFI

2.2.1 Análisis de las Fortalezas. Al observar las puntuaciones obtenidas en las fortalezas de la matriz EFI se infiere que la calidad del servicio, la competencia de los precios y una oferta en diversidad de líneas que está en capacidad de producir Triaxial, la ubican en una posición competitiva muy respetable, posicionamiento que sería envidiado por cualquier empresa de este ramo y que además de situarla muy por encima de sus semejantes le están brindando un amplio abanico de posibilidades estratégicas de actuación a futuro en lo referente a crecimiento, desarrollo y pluralidad productiva.

La calidad de instalaciones y equipos, al igual que la adecuación de las oficinas, aunque ocupan un renglón más bajo, no están afectando para nada el normal funcionamiento, antes por el contrario, se resaltan como fortaleza, porque el tipo de empresa no es de atención a un público al detal, pero si se observa que el margen de ganancias de operación y las utilidades netas también tienen un nivel muy aceptable de un 55% para el primero y un 27.62% para el segundo, se puede inferir que son factores utilizables para potenciar la empresa con el fin de alcanzar objetivos propuestos a corto, mediano o largo plazo, incluso con posibilidad de aportar a la obtención de mejores instalaciones y equipos.

2.2.2 Análisis de las Debilidades. El personal operativo que labora en Triaxial adquiere mucha experiencia en la empresa, pero la observación directa y entrevistas informales con la gerencia demuestran que como consecuencia de una contratación temporal, este mismo recurso humano se retira con todo el conocimiento y la experiencia debido a que la empresa tiene como política una contratación temporal, lo que se corrobora en la matriz EFI.

La dependencia de dos clientes que en muchas oportunidades no colman las expectativas de pago en los tiempos previstos por la empresa hacen que ésta deba cargar con una gran iliquidez.

Las ventas y el mercado están directamente proporcionados como debilidad, pero ello obedece a que no se han tomado medidas agresivas en el campo de las ventas y por lo tanto el mercado aún se encuentra virgen para la empresa, debido a que depende ampliamente de sólo dos clientes, es decir, no se ha estudiado un verdadero mercado potencial.

El estado actual de TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA., servirá de marco de referencia para el análisis de la situación de la compañía frente a su entorno para proseguir con un direccionamiento estratégico acorde con la formulación que se plantea en este trabajo.

2.3 ANÁLISIS DERIVADO DE LA AUDITORÍA EXTERNA MATRIZ EFE

De acuerdo a los datos obtenidos en la puntuación ponderada de la matriz EFE, es posible observar que en la empresa no se logra una respuesta de gestión para aprovechar eficazmente las oportunidades y minimizar los efectos que ocasionan las amenazas reales, porque su puntaje no alcanza ni siquiera al mínimo aceptable de 2,5 que sería el estándar para el total ponderado.

Aunque la calificación obtenida por la empresa en la aplicación de esta matriz fue baja, los resultados arrojados mediante su aplicación no corresponden a la calificación potencial que tiene la empresa; esto se infiere por el bajo puntaje obtenido al aplicar la matriz MPC, que afecta otros puntajes definitivos para posicionarla en su debido lugar.

Si se combinan la capacidad creativa y el potencial humano con que cuenta Triaxial con la alta clasificación obtenida en la variable de posibilidad de adquisición de tecnología en herramientas y equipos sería factible mejorar la oferta para capturar nuevos clientes para no depender únicamente de dos usuarios.

La posibilidad de contratar directamente con el cliente y no por medio de terceros es una gran oportunidad para la empresa, si se tiene en cuenta que la publicidad en buena medida la efectuarían los mismos clientes.

La posibilidad de adquisición de maquinaria y equipo es factible aprovecharla cuando las políticas de importación favorezcan las transacciones bien sea porque el cambio de moneda lo facilite o porque surjan medidas políticas o se aprovechen medidas arancelarias que permitan renovaciones o avances en tecnológicos.

La demanda de los bienes y servicios en ferias y eventos, aunque ocupa un renglón bajo en las oportunidades, no es demeritable porque si se contrasta con la dependencia de dos clientes es posible pensar que en los eventos hay un mercado potencial sin explorar y sin explotar.

La informalidad del sector obstruye muchos canales que de otra forma se constituirían en vías para realizar un mercado más ágil y unos productos más conocidos y reconocidos.

Aunque la publicidad de la competencia es una amenaza para Triaxial, se puede pensar en la posibilidad de contrastar este riesgo con las mismas armas que utiliza la competencia.

2.4 ANÁLISIS DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

De los resultados arrojados por la MPC Matriz de Perfil Competitivo, se puede deducir que Triaxial con respecto a sus dos competidores con los que ha sido analizada se encuentra en igual posición en lo referente a competitividad en precios y calidad en productos y servicios.

En lo que respecta a creatividad tiene una ventaja grande sobre la competencia, cuestión ésta que se puede explotar aplicando estrategias correctas y fijando metas mediante el análisis de mercados.

Desafortunadamente la experiencia en el equipo de trabajo no colma las expectativas para que la empresa pueda solidificarse, mientras que la adquisición de operarios no sea mediante el tipo de contrato indefinido.

La administración y las ventas ocupan un lugar inferior en la matriz porque la empresa no está debidamente organizada y las ventas no se han llevado a cabo mediante la oferta sino mediante la demanda y de ahí, que también el aspecto tecnológico no haya logrado alcanzar un posicionamiento óptimo.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA TRIAXIAL

En este capítulo se pretende plantear el direccionamiento estratégico para la empresa TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA., para lo cual se requiere de un contenido teórico, conceptual, empresarial y legal que nos permitirá conocer e identificar los factores clave para la correcta definición de la estructura organizacional y nos ayude a tener un conocimiento amplio de la empresa y de las teorías planteadas por diferentes autores especializados en la planeación estratégica, que será diseñada y aplicada por las investigadoras a la Empresa TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA.

El direccionamiento estratégico integral se define como el “arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos teniendo presente una estructuración adecuada de la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad; la producción y las operaciones; la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información”⁵.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿De dónde venimos?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿A dónde nos debemos dirigir?
- ¿Cómo iremos?
- ¿Qué ruta tomaremos?

⁵ FRED R., David. Conceptos de Administración estratégica. México : Pearson Educación, 2008. P. 5.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Para mencionar el tema de Direccionamiento Estratégico y todas sus dimensiones, es de gran ayuda el libro Conceptos de administración estratégica de Fred R. David⁶.

Para establecer la situación futura deseada para Triaxial se señala en este trabajo un norte para que la empresa se posicione tanto en el contexto geográfico como empresarial dentro de un corto plazo menor de dos años.

Aunque en este trabajo se plantean unas estrategias específicas, no se debe olvidar que esto obedece a un proceso de generación y selección permanente porque este proceso tiene unas etapas muy definidas que deben ser repetitivas, periódicamente, a partir de evaluaciones concretas a través del tiempo; estas etapas son:

Etapas I. Etapa de entrada (aportaciones): En esta etapa se crean las matrices de: Evaluación de Factores Externos, Perfil competitivo y Evaluación de Factores Internos.

Etapas II. Etapa de conciliación: En esta etapa se desarrollan las matrices de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Matriz de Posición

⁶ FRED R., David. Conceptos de Administración estratégica. México : Pearson Educación, 2008. 416 p.

Estratégica y Evaluación de Acciones, Matriz Interna-Externa y Matriz de la Gran Estrategia.

Etapa III. Etapa de decisión: En esta etapa se desarrolla la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.

Para el efecto sólo se están realizando las dos primeras etapas con todo lo que a ellas concierne. En cuanto a la tercera etapa, sólo se formulan estrategias cualificadas y cualificables, omitiendo la cuantificación porque la cuantificación se debe basar en movimientos contables reales y en minucias que se deben empezar a organizar a medida que la empresa inicie la puesta en marcha de las dos primeras etapas. Es decir, traduciendo lo anterior a términos administrativos, estas etapas obedecen al recorrido de las fases de: Planeación, organización, ejecución y control y este proyecto pretende formular un direccionamiento y un norte que para el caso sólo abarcaría la planeación y la organización.

3.1 MATRIZ PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) o SPACE

La matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de Acciones –PEYEA-- (*Strategic Position and Action Evaluation, SPACE*), posee un esquema de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias apropiadas para direccionar la empresa deben ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas y si son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria ([FI])). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Al desarrollar una matriz PEYEA se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

Para construir la matriz se procedió de la siguiente manera:

- 1) Se seleccionaron una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la empresa (FI).
2. Se asignaron a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que osciló entre + 1 (el peor) y +6 (el mejor). Se le asignó a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico oscilante entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, se hizo una comparación con los competidores.

La evaluación de las acciones se hizo fundamentada en causales, es decir, la asignación en las puntuaciones no es totalitaria para todo el campo analizado pero sí poseen el suficiente peso para reflejar la realidad y poder fijar un direccionamiento correcto.

Tabla 4. Construcción de matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) o SPACE

Matriz PEYEA para Triaxial		
Fortaleza Financiera - FF	Puntuaciones	Promedio
Capital de Trabajo	4	
Flujo de efectivo	1	
Margen de ganancias	5	
Total	10	3,333
Fortaleza de la Industria - FI		
Variedad de productos	5	
Mercado en crecimiento	5	
Conocimientos tecnológicos	5	
Total	15	5,000
Estabilidad Ambiental - EA		
Cambios tecnológicos	-2	
Demanda	-3	
Presión de la competencia	-6	
Precios de la competencia	-2	
Facilidad para salir del mercado	-5	
Informalidad	-3	
Total	-21	-3,500
Ventaja Competitiva - VC		
Calidad del producto	-3	
Participación en el mercado (mercadeo)	-4	
Lealtad de los clientes (subcontratación)	-4	
Conocimientos tecnológicos	-2	
Proceso de gestión humana	-4	
Control sobre los proveedores	-5	
Total	-22	-3,667

3. Se calculó una puntuación promedio para FF, VC, FI Y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Se trazaron las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz PEYEA.

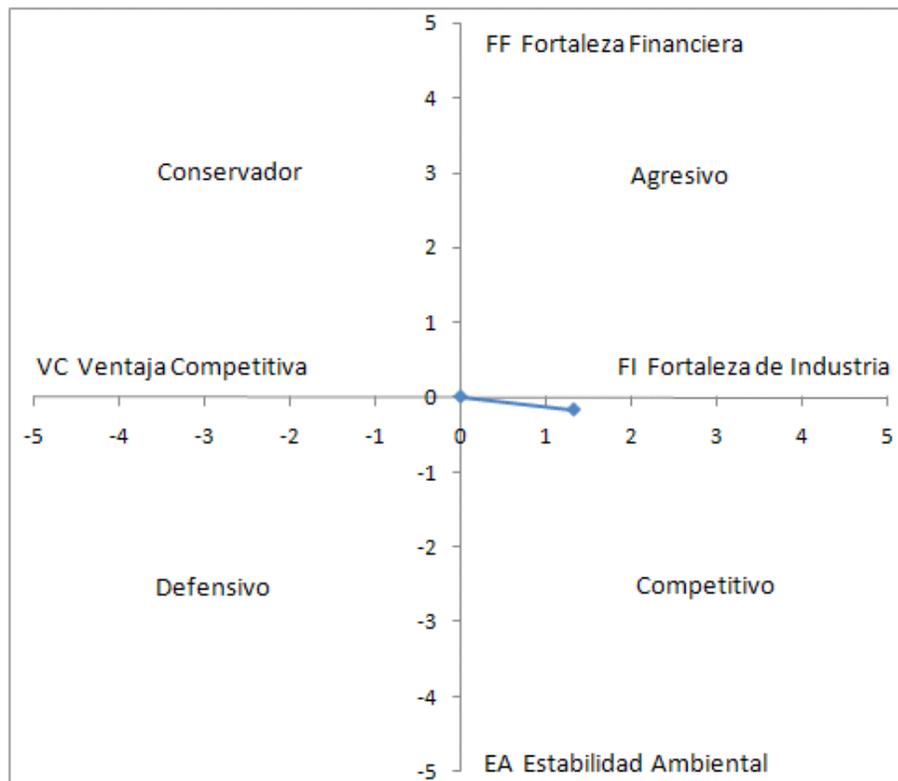
5. Se sumaron las dos puntuaciones en el eje X y se trazó el punto resultante en X. Se sumaron las dos puntuaciones en el eje Y y se trazó el punto resultante en Y. Se trazó la intersección del nuevo punto XY.

Coordenadas del vector direccional eje X: 1,333

Coordenadas del vector direccional eje Y: -0,167

6. Se dibujó un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección.

Figura 2. Gráfico de la Matriz PEYEA (SPACE)



Análisis de resultados de la matriz PEYEA. En la matriz se observa que el mayor puntaje promedio obtenido corresponde a la fortaleza de la industria. Esto

revela que Triaxial posee un activo intangible considerable contenido en la variedad de la oferta, en un mercado en crecimiento y en los conocimientos tecnológicos que posee, pero desafortunadamente su fortaleza financiera se observa altamente vulnerada debido a que el flujo de caja no permite una movilidad holgada que le proporcione facilidades para pensar en una autosuficiencia para nuevas inversiones o para una expansión a corto plazo.

La estabilidad ambiental de Triaxial se ubica en el medio con respecto al todo, pero hay que tener presente que los factores que se analizaron fueron los que mayores extremos arrojaron.

Las ventajas competitivas de Triaxial se fundamentan en la calidad del producto y en los conocimientos tecnológicos, que combinados con una gestión humana competitiva y la lealtad de los clientes son los factores aportantes en la actualidad para que la empresa se mantenga en un ritmo de franca expansión.

El vector revela que el tipo de estrategias recomendadas para la organización debe ser de orden competitivo, situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA que corresponde a las estrategias competitivas, entre las que se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

Este cuadrante competitivo para Triaxial, inmersa en una industria de gran crecimiento actualmente le significa que debe mantener su calidad y sus ventajas competitivas, pero a su vez debe fortalecer el factor industrial, mediante la planeación estratégica adecuada de su futuro desarrollo, sin dejar a un lado la realización de un marketing representativo que le garantice una estabilidad a largo plazo. No se puede crecer en medio de la duda o del temor; si la producción no es el problema, si las finanzas no constituyen el problema, hay que ir al meollo del

asunto e incursionar directamente en el campo comercial partiendo de planteamientos claros y reales.

3.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA COMO FUNDAMENTO DEL DIRECCIONAMIENTO DE TRIAXIAL

La matriz de la gran estrategia es una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas porque cualquiera que sea la empresa se ubica en alguno de los cuadrantes.

Todas las organizaciones, incluida Triaxial, se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que Triaxial debe tomar resultaron ser las del cuadrante I después de ser listadas en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia



Triaxial por estar situada en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentra en una excelente posición estratégica. Para la empresa, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada. No es aconsejable que Triaxial ubicada en el cuadrante I cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas y se habla aquí de ventajas competitivas por el profesionalismo con la que trabaja y la calidad que ofrece, teniendo en cuenta que día a día las exigencias de los usuarios de la empresa son mayores. Aunque Triaxial no tiene exceso de recursos, la integración directa, hacia atrás y horizontal resultan las estrategias más eficaces, máxime si se tiene en cuenta que la empresa no depende demasiado de un solo producto, por lo tanto, su ubicación demuestra que está en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas y por medio de las estrategias alternativas podría asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario.

La perspectiva para Triaxial es amplia y visto desde esta óptica, no necesariamente debe acudir a muchas estrategias de tipo correctivo sino más que todo de tipo evolutivo para alcanzar el desarrollo pleno de su potencial, tomando para ello toda la fuerza que le brindan las oportunidades y las fortalezas, enfrentando debidamente las amenazas y corrigiendo las debilidades.

El desarrollo del mercado deberá ser agresivo con el fin de prestar servicios bajo la modalidad de contratación directa.

Una buena oferta, teniendo como elementos bases de datos bien estructuradas le darán a Triaxial la posibilidad de penetrar un mercado muy prometedor debido a que, en gran medida, el tipo de servicios que presta la empresa aún son desconocidos por la sociedad.

Triaxial podrá desarrollar nuevos productos cuando tenga consolidado un mercado que le garantice una estabilidad mínima en lo que respecta a las inversiones en nuevas tecnologías.

Una correcta integración directa, por medio de la subcontratación que de hecho ya practica podría representarle a Triaxial el control sobre la competencia que para este tipo de contratación se estima como clientela.

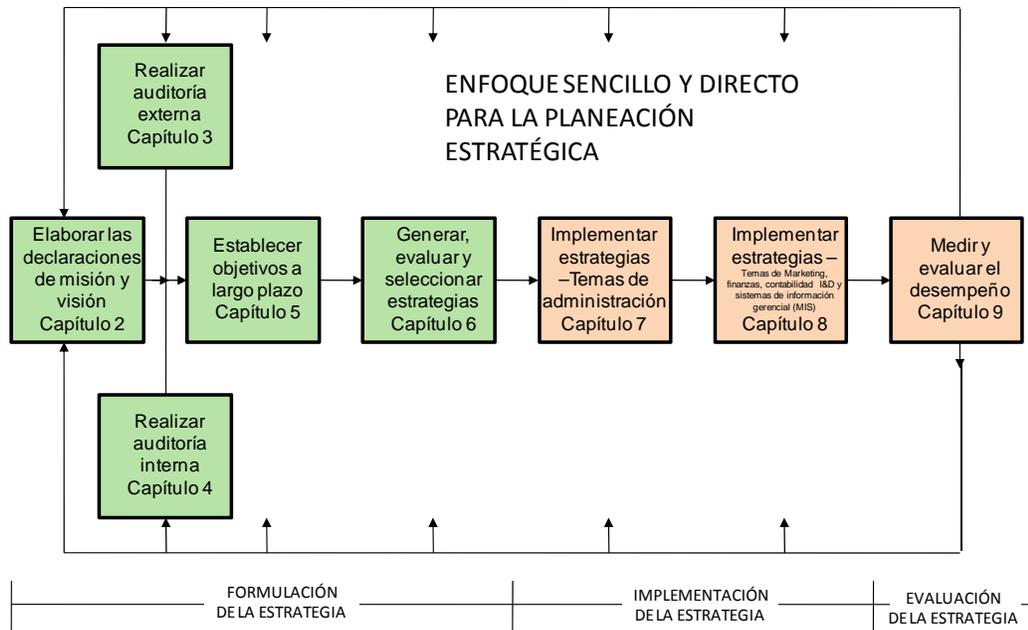
Una eficaz integración horizontal tendría a Triaxial actualizada en lo que respecta a producciones creativas modernas que conllevan ideas creativas.

4. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN TRIAXIAL

El análisis y la elección de las estrategias alternativas buscan determinar las líneas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos, por eso estas estrategias deben ser administradas en tres etapas, a saber:

Formulación: Para triaxial este paso significa desarrollar la misión, la visión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Este punto constituye el objetivo primordial de este proyecto que se formula aquí. Con base en lo planteado la empresa debe empezar a organizarse y establecer unas metas definidas fijando plazos consecuentes para su cumplimiento, mediante la simulación de escenarios liberales, normales y conservadores que le permitan establecer unos límites con unos márgenes consecuentes con su tamaño y desarrollo y con el momento que el ambiente le presente.

Figura 4. Modelo completo del proceso de Administración Estratégica



Para el caso del estudio de TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA. sólo se adelantará en esta propuesta la primera etapa, es decir la de **formulación**, pero es importante tener en cuenta que después de formuladas las estrategias alternativas se deben poner en práctica y después de un determinado tiempo que debe ser corto, inicialmente, la empresa debe evaluar las estrategias que ya haya empezado a aplicar.

4.1 OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN TRIAXIAL

Los objetivos propuestos a largo plazo le representan a Triaxial los resultados que se esperan al seguir las estrategias que se sugieren en este estudio, representadas en acciones que se deben tomar. El plazo para los objetivos y

estrategias debe ser consecuente con las exigencias del ambiente, el contexto y las nuevas tecnologías.

Los objetivos ofrecerán muchos beneficios a Triaxial: brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación; además establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y en el diseño de puestos, porque están establecidos en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, posibilidad de diversificación, necesidad de integración vertical y mayor participación en ganancias por acción.

Dos tipos de objetivos son específicamente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los primeros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias. Mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación en el mercado, mejoría ante los rivales, mejoría en los tiempos de entrega, menores costos de producción, mayor calidad de los productos y mayor cobertura geográfica, entre otros.

Para que Triaxial pueda cumplir con su objetivo principal, formulado en la visión de la empresa se mantendrá una mira fija en los siguientes **objetivos**, formulados para alcanzar metas a mediano y largo plazo:

- Capturar mercados nuevos en los ámbitos: local, nacional e internacional.
- Adquirir una fortaleza financiera que le permita un crecimiento hacia adelante, hacia atrás y horizontal.
- Crear, producir y diversificar su oferta utilizando tecnología avanzada, acorde con los tiempos y las necesidades de sus clientes y de la empresa.

4.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA TRIAXIAL

Hay que tener en cuenta que desafortunadamente en una empresa no se consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiarla empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha, por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

Los tipos de lineamientos estratégicos que a continuación se describen, son acciones claras que se deben ejecutar, para organizar la empresa que en este momento vive una época de franca expansión, se plantean según su nivel y su tipo, después de diagnosticar debidamente su situación actual, ubicarla y señalarle un debido direccionamiento estratégico.

4.2.1 Estrategias de integración. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia, se presenta en los siguientes casos:

- ✓ Integración directa: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas. Aunque éste no es precisamente el caso actual de Triaxial, a futuro se debe pensar en el manejo adecuado de los detallistas, ampliando la oferta de suministros en línea en el caso de productos genéricos como los representativos de señalética u otros que se puedan comercializar para cualquier usuario y en cualquier lugar. Este tipo de estrategia es posible aplicarla en Triaxial porque es una empresa que compite en una industria que está creciendo y que espera continúe creciendo considerablemente y aunque pudiera pensarse que esta estrategia le reduciría la capacidad de

diversificarse, no parece probable porque la demanda de todos sus productos posee niveles muy parejos.

- ✓ Integración hacia atrás: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa. Triaxial puede tener el control de los proveedores a un mediano plazo, porque en ese tiempo ya se puede tener un presupuesto concreto de suministros negociables para consumir en un tiempo determinado, además se puede pensar también en obviar a muchos proveedores, constituyéndose en importadora, puesto que hay materiales que deben ser importados, entonces podría pensarse en una importación directa de éstos, obviando intermediarios innecesarios y reduciendo costos de los mismos.

- ✓ Integración horizontal: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores. En cuanto a esta clase de estrategia es primordial que Triaxial piense seriamente en una desvinculación directa de su competencia, porque el principal problema de la empresa radica en el hecho de asumir un puesto de intermediaria de su competencia que es su principal consumidor, de ahí que es fundamental pensar en que Triaxial elabore un derrotero específico para que mediante la oferta de suministros y servicios en licitaciones presentadas directamente por la empresa, ante demandas periódicas y conocidas con anterioridad, con posibilidades de vender directamente los mismos servicios que presta como intermediaria y además con ofertas de precios en este caso mucho más favorables que las de sus competidores constituidos en clientes. Esta estrategia demuestra que el capital humano y creativo que posee Triaxial es insuperable por la competencia hasta el momento.

4.2.2 Estrategias intensivas. Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- ✓ Penetración en el mercado: Triaxial debe tratar de conseguir una mayor participación y penetración en los mercados para los productos o servicios presentes en los mercados por medio de una mayor comercialización, mediante oferta directa y personalizada, porque el mercado donde opera la empresa aún no está saturado y el uso o los clientes pueden aumentar significativamente, teniendo en cuenta que la competencia tampoco tiene una capacidad instalada para producir los servicios requeridos.

- ✓ Desarrollo del mercado: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas. Triaxial tiene un capital en conocimiento y manejo de recursos muy elevada, además de la experiencia que le permiten a la empresa la incursión en grandes ciudades cuando se trate de participaciones importantes en eventos destacados y para ello es fundamental que empiece a establecer contactos directos tanto con posibles clientes como con recurso humano capacitado para laborar bien sea por medio de subcontrataciones o directamente. Triaxial posee capacidad de control porque conoce acerca del uso de tecnologías de punta para la prestación de servicios.

- ✓ Desarrollo de productos: Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos. La oferta de Triaxial es tan amplia que en este campo se puede permitir desarrollar un sinnúmero de productos novedosos o no, pero sí acordes con las necesidades del cliente, pero esta estrategia se formula para que sea introducida paulatinamente en lo referente a servicios que demanden empleo de maquinaria nueva o que demanden exceso de desgaste de recursos.

4.2.3 Estrategias de diversificación. Administran actividades de negocios diversos.

- ✓ Diversificación concéntrica: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados. Esta estrategia es posible ejecutarla en Triaxial porque se pueden ofrecer complementos o combinaciones en servicios que puedan ofrecer soluciones para problemas relacionados entre sí o que necesiten cumplir con un mismo fin. Si la empresa se diversifica dentro de su ramo adquiere inclusive que se publicite por sí misma y que el consumidor no necesite pensar en más de un proveedor.

- ✓ Diversificación conglomerado: Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados. Para el caso de Triaxial y pensando en esta estrategia para ser ejecutada a corto plazo es difícil porque primero debe consolidarse completamente como una organización y afianzar la oferta que actualmente posee.

- ✓ Diversificación horizontal: Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados para clientes presentes. Al igual que la anterior, es factible pensar en esta opción pero para ser ejecutada a mediano o largo plazo.

4.2.4 Estrategias defensivas. Estrategias para reducir una empresa, disminuirle su inversión o liquidarla. Estas estrategias se mencionan aquí pero para el caso de Triaxial no operan en el momento y se espera que al acatar las estrategias sugeridas, no se presente la necesidad de acudir a esta clase de estrategias.

- ✓ Empresa de riesgo compartido: Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.

- ✓ En participación: Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.

- ✓ Encogimiento: La organización vende todos sus activos.

- ✓ Quiebra: Cuando no hay ninguna esperanza de operar.
- ✓ La desinversión: Vender una división o parte de una organización.
- ✓ Liquidación: Vender los activos de una compañía en partes, por su valor tangible.
- ✓ Combinación: Combinar dos o más estrategias al mismo tiempo.

4.3 OPERATIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Es lógico que el accionar de las estrategias recaiga puntualmente en un departamento interno específico de la empresa si así se le puede llamar, por esto se formulan para ser aplicadas en las áreas funcionales de la empresa y para este caso se tuvieron en cuenta cuatro grandes áreas que aunque no son las que la teoría señala: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operación, investigación y desarrollo, sistema de información gerencial, sí son los más pertinentes, entendibles y prácticos para el caso de Triaxial. Estos grupos de estrategias son:

1. Estrategias de tipo administrativo
2. Estrategias de tipo organizacional
3. Estrategias de tipo productivo-operativo
4. Estrategias de tipo comercial y financiero

En las estrategias de tipo administrativo se encuentran las que competen a la fundamentación de la empresa y comprenden las que corresponden a las decisiones que debe tomar el o los propietario(s).

Las estrategias de tipo organizacional agrupan las que tienen relación con el organigrama, éstas con el fin de optimizar recursos para que su operatividad esté acorde con los objetivos generales de la empresa y el direccionamiento que debe tener.

Para las estrategias de tipo productivo-operativo se tiene en cuenta la agrupación de las que competen a los talleres y maquinaria que intervienen para la prestación de servicios.

Por último las estrategias de tipo comercial y financiero, aunque no es debido agruparlas en esta forma, se hizo por razones prácticas, debido a que el tamaño de la empresa y la forma de operar dependerá de la unión de estrategias que se puedan realizar en estos ramos.

4.3.1 Estrategias de tipo administrativo.

- **CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA**
- **VISIÓN**

Es necesario saber que se quiere que sea de una empresa en los próximos años. La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización, por esto TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA. en su visión procura mantenerse siempre actual en tendencias, creatividad y utilización de tecnologías, para que la empresa esté a la vanguardia.

La declaración de la visión responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? La misión es una declaración perdurable del propósito de la empresa que la distingue de otras similares. **Para TRIAXIAL la visión será:**

“Nos mantenernos siempre actuales en tendencias, creatividad y utilización de tecnologías, para que nuestra empresa se encuentre siempre posicionada a la vanguardia, en el marco de la geografía nacional, con proyección internacional”.

- **MISIÓN**

La declaración de la misión responde al alcance de las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. ¿Cuál es nuestro negocio?, es el primer paso para de la administración estratégica. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

Un enunciado claro de la misión de TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA., es crucial para establecer objetivos y formular debidamente las estrategias.

Para la declaración de la misión de la empresa TRIAXIAL SOLUCIONES CREATIVAS LTDA. se responden las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión de TRIAXIAL se propone así:

“Estamos comprometidos con la generación de soluciones creativas para la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo siempre calidad, economía y optimización de recursos humanos y técnicos a través del profesionalismo de nuestro recurso humano y de la experiencia documentada que poseemos”.

- **VALORES CORPORATIVOS**

Eficiencia: Entendida ésta como el compromiso de todos los empleados para la optimización de tiempos sin detrimento de la calidad en la producción.

Relaciones interpersonales: Sincronizamos los intereses y necesidades de nuestros compañeros, clientes y proveedores con los intereses y necesidades de nuestra empresa, proporcionando espacios de mutuo entendimiento.

Visión comercial: Evidenciada en la actitud permanente de búsqueda de oportunidades de negocio para la compañía que está comprometida siempre a prestar un servicio oportuno, eficiente y funcional para nuestros clientes reales y potenciales.

Creatividad: Generamos nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales y a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

Experiencia: Poseemos el conocimiento y las habilidades adquiridas con la observación y la vivencia en esta industria.

- **FILOSOFÍA DE TRIAXIAL**

Triaxial labora con pensamiento pragmático tendiente a la obtención de la excelencia para cubrir efectivamente todos los aspectos del bien o servicio final con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes, como respuesta a un compromiso adquirido en el desarrollo de ideas creativas.

4.3.2 Estrategias de tipo organizacional.

- **PERFIL DE LA EMPRESA**

El perfil de TRIAXIAL se debe ubicar en un nivel medio, porque para posicionarla es necesario trabajar con energía y decisión tratando de alcanzar su desarrollo sostenible, entendido el desarrollo como el proceso tendiente a buscar un mejor nivel competitivo mediante una financiación adecuada, prudente y acorde con el tipo de servicios que se presta, teniendo en cuenta que la empresa utiliza tecnología que puede pasar a ser obsoleta en corto tiempo. Es decir, al hablar de desarrollo sostenible, se hace referencia a que se debe asegurar la estabilidad de la empresa, sin perder de vista el crecimiento a futuro, pero pensando en todo momento en su avance. Se logra:

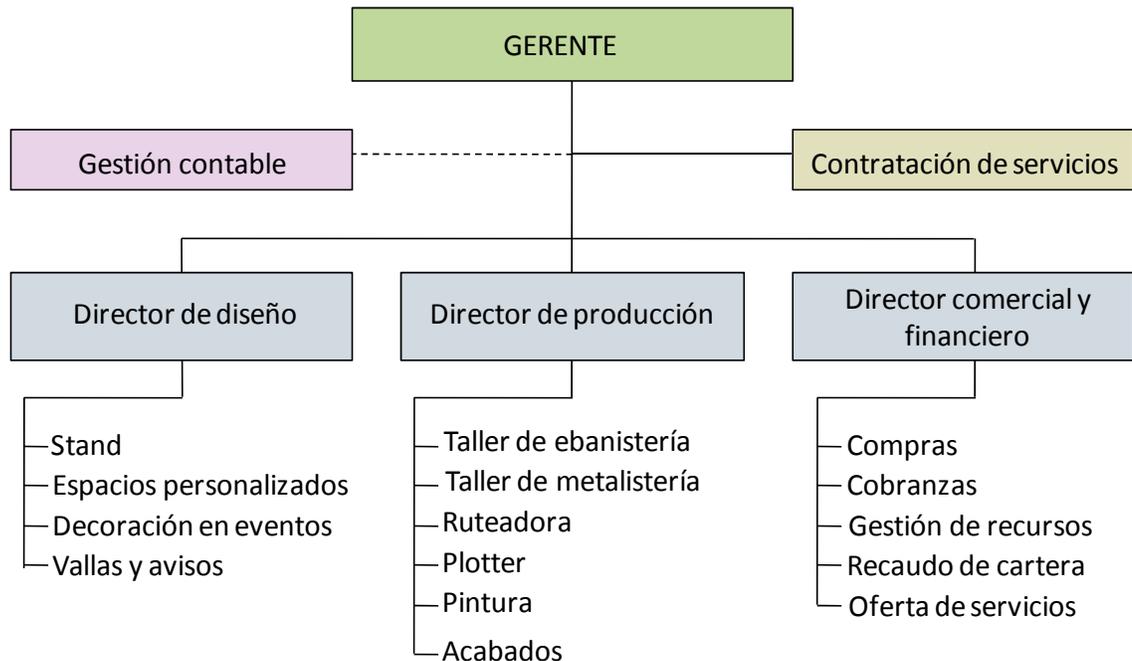
- ✓ Generando empleo: Es preciso que Triaxial establezca algunas contrataciones a término indefinido para que las personas que allí se capacitan continúen laborando permanentemente en los talleres y le representen a la empresa una estabilidad competitiva representada en talento humano.
- ✓ Produciendo o comercializando los bienes y servicios que el mercado esté requiriendo: La oferta no sólo se debe llevar a cabo como respuesta a unos pedidos específicos. Hay productos que tienen demanda y se podría pensar

en su producción en línea, a partir de la captura del mercado apropiado para esos bienes o servicios.

- ✓ Compitiendo siempre para ganar la preferencia del mercado: La oferta de servicios acompañada de precios competitivos fortalecen la preferencia del mercado porque el valor agregado de Triaxial consiste en la creatividad y en la solución de las necesidades del cliente.
- ✓ Innovando constantemente utilizando desarrollos tecnológicos o apropiando tecnologías, lo que aporta al mejoramiento de las condiciones competitivas.
- **REGISTRO DE MARCA**
- ✓ Realizar las gestiones necesarias para registrar debidamente la marca comercial ante la entidad competente

- **ORGANIGRAMA PROPUESTO**

Figura 5. Organigrama para Triaxial Soluciones Creativas Ltda.



- **TALENTO HUMANO**

Es posible optimizar el talento humano de TRIAXIAL, fortaleciéndole para sea productivo y competente, asegurándose de no superponer funciones y de no registrar desperdicio de tiempo, por ello en una adecuada organización de la empresa deben estar incluidas explícitamente las responsabilidades de cada uno de los trabajadores, porque así se puede lograr una distribución de tiempos acertada para el oportuno cumplimiento de los encargos, para la efectiva optimización del talento humano se debe tener en cuenta que hay que establecer competencias definidas y para que todo esto sea posible TRIAXIAL debe:

- ✓ Definir categorías estableciendo un adecuado organigrama, determinar puestos de trabajo, tipos de contrataciones (a término indefinido, a término fijo, por duración de obra o labor y accidental, ocasional o transitorio)
- ✓ Establecer el perfil de cada una de las categorías de empleados adoptadas por la empresa, para que sean estrategias, o sea personas responsables del éxito o fracaso de la organización, es decir, aprendices en jefe).
- ✓ Establecer un manual de responsabilidades para cada uno de los empleados que permita la optimización del recurso tiempo.
- ✓ Capacitar al personal o exigir que estén actualizados o se capaciten por cuenta propia, sobre todo en las últimas tendencias tecnológicas, financieras y de mercadeo.

4.3.3 Estrategias de tipo productivo operativo

- **TECNOLOGÍA**

Definir la clase de maquinaria que se requiere tanto a corto como a mediano plazo con el fin de diferir el gasto o inversión (dependiendo del caso) y esto se hará a partir del discernimiento de la conveniencia o no de la adquisición del equipo o la adquisición del servicio por contratación, necesarios para cumplir con los compromisos adquiridos por TRIAXIAL.

- **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Es importante que Triaxial establezca una metodología definida para los diversos procesos, ante todo los que son de tipo repetitivo, porque esto garantizará la calidad y la perfección. Si se establece un orden en las labores se puede además

minimizar tiempos de producción y se puede conseguir una mejor calidad en la cadena productiva y en el bien o servicio final.

4.3.4 Estrategias de tipo publicitario comercial y financiero.

- **PUBLICITARIO**

La publicidad es necesaria en toda empresa pero la forma de realizarla debe ser diferente dependiendo del tamaño de la empresa, de los posibles clientes, del artículo o servicio a publicitar y otros. Para TRIAXIAL es conveniente que:

- ✓ Todo bien que haya transformado o todo servicio que preste y contenga una evidencia física debe llevar la marca estampada en algún sitio, en lo posible idéntica a su razón social.
- ✓ La papelería debe tener su logo, al igual que la identidad, el eslogan empresarial o administrativo y la dirección exacta y completa, incluyendo dirección de contacto electrónico.
- ✓ Aprovechamiento de las TIC mediante una página web. Una página web es imprescindible en la época actual.
- ✓ El portafolio de servicios es una herramienta publicitaria que le imprime carácter a cualquier empresa independiente del tamaño que posea. Es indispensable que contenga:
 - Presentación
 - Misión
 - Visión
 - Valores

- Filosofía
- Oferta de productos y servicios debidamente clasificados
- Condiciones y restricciones de los servicios y productos y observaciones generales.

Es importante que se elabore con fotografías o gráficos llamativos. El material debe ser impreso en hojas membreadas con el logo, el slogan y las direcciones.

- **FINANCIERO**

- ✓ Es preciso que Triaxial solicite siempre a sus clientes el abono de un porcentaje del precio final de los bienes o servicios que le sean demandados para que pueda agilizar el flujo de caja.
- ✓ En lo posible, la sociedad debe establecer unos parámetros definidos y particulares para cada negocio que realice, en donde, dependiendo del tiempo pactado para la cancelación o abonos de trabajos realizados obtenga un compromiso serio por escrito de parte del cliente, en el que se establezca lo pactado como un documento legal, ya sea un contrato o un pagaré.
- ✓ Revisar permanentemente la cartera y elaborar un procedimiento especial para aplicarlo periódicamente con el fin de efectuar los cobros de deudas morosas.
- ✓ Adquirir créditos con los proveedores que estén acordes con los plazos pactados con los clientes para la cancelación de los insumos consumibles y suministros.
- ✓ Crear, diseñar y proponer metas viables en un plan de inversiones.

- **COMERCIAL**

- ✓ Elaborar bases de datos con registros de potenciales clientes.
- ✓ Elaboración de una base de datos de eventos locales, regionales, nacionales e internacionales realizados en Medellín durante el año, como ferias, exposiciones, congresos y otros en donde se pueda presentar una demanda de servicios.
- ✓ Para penetrar y desarrollar mercados a nivel local Triaxial deberá realizar visitas a instituciones gubernamentales, entidades encargadas de realizar eventos, instituciones diversas, al sector privado y otros que como clientes potenciales puedan conocer la empresa por medio del portafolio y de una presentación personalizada.
- ✓ Visitar prioritariamente los clientes primarios para los cuales se hayan realizado trabajos por medio de subcontratación con el fin de pactar contrataciones directas en futuros eventos.
- ✓ Mantener y desarrollar condiciones de calidad basadas en el cliente y en el mercado
- ✓ Revisar diariamente la página web de licitaciones: portal único de contrataciones disponible online: <http://www.contratos.gov.co/puc/> con el fin de presentar propuestas factibles de desarrollar y así penetrar paulatinamente en nuevos mercados oficiales.

Al aplicar las estrategias aquí expuestas, Triaxial estará en capacidad de crecer aprovechando la potencial demanda y será una empresa con estándares que le garanticen seguridad de permanencia en el mercado a través del tiempo.

5. CONCLUSIONES

- La permanencia de una empresa a través del tiempo depende de muchos factores, entre ellos: la actualización permanente de las tendencias del mercado, un conocimiento a fondo de las técnicas administrativas que provean garantía de estabilidad y un marketing debidamente establecido, funcional y normatizado, de acuerdo a las necesidades y a las preferencias del consumidor.
- Existe un mercado potencialmente amplio para las empresas que ofrezcan suministros o servicios innovadores, creativos y especializados en campos que requieran la utilización de modernas tecnologías. El ser humano tiende a buscar permanentemente cambios en los servicios que solicita y desea que tengan un carácter de exclusividad.
- Es importante que las empresas tengan un direccionamiento estratégico, porque el éxito dependerá de las pequeñas acciones que día a día se realicen con base en un direccionamiento tanto correctivo como evolutivo.
- Este proyecto fue muy importante porque la integralidad de los temas vistos en el programa de Alta Gerencia, entre otros, los que intervienen en la formulación de estrategias administrativas, presentan unos contenidos muy claros y concretos, que permiten la realización de una planificación adecuada tanto para una gran empresa como para una Pyme.

BIBLIOGRAFÍA

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 255 de 1995. 20 de diciembre de 1995. Disponible online: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo10961DocumentNo8201.PDF> Fecha de consulta: 28 de enero de 2010.

DINERO.COM. La Pyme evoluciona. 6 de junio de 2008. Disponible online: http://www.dinero.com/edicion-impresa/pyme/pyme-evolucion_a_48941.aspx Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2009.

DOMÍNGUEZ & MIGALLÓN. Diseño gráfico. Home page: Domínguez & Migallón. Actualizada el 22 de Julio de 2009. Disponible online: <http://www.asesoriacomunicacion.com/es/disenografico.html> Fecha de consulta: 29 de enero de 2010

DRUCKER, Peter F. La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma, 2002. 304 p.

FRED R., David. Conceptos de Administración estratégica. México : Pearson Educación, 2008. 416 p.

GIANELLA, Freddy. Planificación estratégica. Home page: Monografías.com. Disponible online: <http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/planifestrat.shtml> Fecha de consulta: 18 de noviembre de 2009.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DE CAUCA. El componente direccionamiento estratégico. Home page: Gobernación del Valle de Cauca. Disponible online:

http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/A_control%20estrategico/A_2_direccionamiento%20estrategico/A_2_lectura.htm Fecha de consulta: 18 de noviembre de 2009.

MASTERMAGAZINE. Plotter. Home page: Mastermagazine: Revista digital en informática. Actualizada en 2004. Disponible online: <http://www.mastermagazine.info/termino/6329.php> Fecha de consulta: 29 de enero de 2010

MORENO FONSECA, Hernán. Ruteadora en el trabajo en madera: La máquina de preferencia universal. Home page: Buscagro. Disponible on line: <http://www.buscagro.com/Detailed/40230.html> Fecha de consulta: 29 de enero de 2010

W. CHAN KIN, Renée Mauborgne. La Estrategia del Óceano Azul. Grupo Editorial Norma, 2005. 352 p.

WIKIPEDIA. Innovación. Home page: Wikipedia: La enciclopedia libre. Disponible online: <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n> Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2009.