

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>(167)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	CRISTIAN HUMBERTO PICON SUAREZ YESICA FERNANDA TRIGOS CARRASCAL		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	EDGAR PEÑA CASTRO		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO DE OCAÑA CNK QAM		
<b>RESUMEN</b>			
(70 palabras aproximadamente)			
<p>ESTE PLAN BUSCA EL POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO DEL ÁREA DE TALLERES DEL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO, A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL MARCO AXIOLÓGICO Y EL AREA COMO TAL Y EL ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA, PCI, POAM Y PEEA, QUE CONDUCEN A CONSTRUIR EL PLAN DE MERCADEO, IMPLEMENTADO ESTRATEGIAS QUE NOS PERMITAN MEJORAR LAS DEBILIDADES Y FOMENTAR LAS FORTALEZAS DEL AREA.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 167	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL  
ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE MEDIANA SEGURIDAD Y CARCELARIO

BC MA? ? CNK QAM

AUTORES:

CRISTIAN HUMBERTO PICON SUAREZ

YESICA FERNANDA TRIGOS CARRASCAL

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador De Empresas

Director

EDGAR PEÑA CASTRO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Febrero, de 2017

## Índice

<b>Capítulo 1. Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña “EPMSCO” .....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.2 Formulación del problema .....	5
1.3 Objetivo .....	5
1.3.1 General. ....	5
1.3.2 Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Delimitaciones.....	7
1.5.1 Conceptual.....	7
1.5.2 Operativa. ....	8
1.5.3 Temporal.....	8
1.5.4 Geográfica. ....	8
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>9</b>
2.1 Marco histórico .....	9
2.1.1 Antecedentes históricos del establecimiento penitenciario de mediana seguridad y a nivel internacional. ....	9
2.1.2 Antecedentes mercadeo productos fabricados en los establecimientos penitenciarios a nivel nacional. ....	12
2.1.3 Antecedentes mercadeo productos fabricados en los establecimientos penitenciarios a nivel nacional. ....	18
2.1.4 Antecedentes mercadeo productos fabricados en los establecimientos penitenciarios a nivel local.....	23
2.2. Marco teórico .....	26
2.2.1 Planeación.....	26
2.2.1.1 <i>Concepto</i> .....	26
2.2.1.2 <i>Tipos de Planes</i> .....	27
2.2.2 Estrategias.....	30
2.2.2.1 <i>Concepto</i> .....	30
2.2.2.2 <i>Orígenes de las estrategias</i> . ....	32
2.2.2.3 <i>Importancia</i> . ....	33
2.2.2.4 <i>Tipos de Estrategias</i> . ....	35
2.2.2.5 <i>Estrategias de Mercadotecnia</i> . ....	36
2.2.2.6 <i>Tipos de estrategias de mercadotecnia</i> . ....	36
2.2.3 Marketing.....	40
2.2.3.1 <i>Concepto de Marketing</i> . ....	40
2.2.3.2 <i>Funciones de Marketing</i> . ....	42
2.2.4 Planeación estratégica. ....	45
2.2.5 Direccionamiento estratégico. ....	48
2.2.6 Análisis interno.....	48
2.2.6.1 <i>Cultura organizacional</i> .....	48
2.2.6.2 <i>Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM</i> . ....	49

2.2.6.3 <i>El perfil de capacidad interna (PCI)</i> .....	50
2.2.6.4 <i>Capacidad directiva</i> .....	53
2.2.6.5 <i>Matriz DOFA</i> .....	53
2.2.7 <i>Direccionamiento estratégico</i> . ....	53
2.2.7.1 <i>Visión corporativa</i> .....	53
2.2.7.2 <i>Misión corporativa</i> . ....	54
2.2.7.3 <i>Objetivos corporativos</i> .....	55
2.2.8 <i>Estrategias corporativas</i> .....	56
2.3 <i>Marco legal</i> .....	58
2.3.1 <i>Constitución Política de Colombia</i> . ....	58
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico</b> .....	<b>63</b>
3.1. <i>Tipo de investigación</i> .....	63
3.2. <i>Población</i> .....	63
3.3. <i>Muestra</i> .....	64
3.4. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de información</i> .....	64
3.5 <i>Procesamiento y análisis de la información</i> .....	65
<b>Capítulo 4. Resultados</b> .....	<b>66</b>
4.1 <i>Entrevista aplicada al representante legal del establecimiento penitenciario</i> .....	66
4.2 <i>Encuesta dirigida al personal de internos</i> .....	68
4.2.1 <i>Evidencia de valores y principios corporativos del área de producción</i> .....	80
4.3 <i>Encuesta dirigida a los dueños de los establecimientos de comercio</i> .....	85
4.4 <i>Planeación estratégica</i> . ....	92
4.4.1 <i>Los estrategas</i> . ....	93
4.4.2 <i>Principios corporativos</i> . ....	93
4.4.2.1 <i>Valores Propuestos</i> .....	94
4.4.2.2 <i>Matriz axiológica</i> .....	95
4.4.2.3 <i>Principios corporativos propuestos</i> . ....	95
4.4.3 <i>Diagnostico estratégico</i> .....	98
4.4.3.1 <i>Cultura corporativa</i> .....	98
4.4.3.2 <i>Análisis interno</i> .....	99
4.4.3.3 <i>Análisis externo</i> .....	103
4.4.3.4 <i>Análisis competitivo</i> .....	109
4.4.3.5 <i>Análisis DOFA</i> .....	111
4.4.3.6 <i>Análisis de vulnerabilidad</i> . ....	114
4.4.4 <i>Direccionamiento estratégico</i> . ....	115
4.4.4.1 <i>Visión propuesta</i> . ....	116
4.4.4.2 <i>Misión propuesta</i> .....	116
4.4.4.3 <i>Objetivos corporativos</i> . ....	116
4.4.5 <i>Opciones estratégicas</i> . ....	117
4.4.5.1 <i>Alternativas estratégicas</i> . ....	117
4.4.5.2 <i>Análisis de crecimiento vectorial</i> . ....	118
4.4.5.3 <i>Posición estratégica y la evaluación de acciones PEEA</i> . ....	120
4.4.6 <i>Formulación estratégica</i> .....	123
4.4.6.1 <i>Proyectos estratégicos</i> .....	123

4.4.6.2 <i>Matriz de correlación</i> .....	125
4.4.6.3 <i>estrategias</i> .....	125
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b> .....	<b>132</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones</b> .....	<b>133</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>132</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de estrategias	„ 35
Tabla 2. Funciones básicas del marketing	, 43
Tabla 3. Tiempo que lleva laborando en el área de producción	„ 68
Tabla 4. Actividad en la que usted labora dentro del establecimiento penitenciario	69
Tabla 5. Conocimiento en la elaboración del producto que fabrica	70
Tabla 6. Origen de los ingresos para la elaboración de los productos	71
Tabla 7. Como comercializa los productos fabricados por usted	„ 72
Tabla 8. Programa de comercialización de los productos fabricados	73
Tabla 9. Entidades que ofrecen programas de capacitación	... , 74
Tabla 10. Clases de capacitación ha recibido durante su tiempo de reclusión	„ 75
Tabla 11. Nivel de calidad de los producto	.. , 76
Tabla 12. Precio de venta del producto fabricado por usted	, 77
Tabla 13. La mejor manera de comercializar los productos	„ 78
Tabla 14. Manera de adquirir la materia prima para la fabricación de los productos	79
Tabla 15. Valor que tiene la honestidad en el área de producción del establecimiento	80
Tabla 16. Valor del respeto en el área de producción del establecimiento penitenciario	, 81
Tabla 17. Valor que tiene la responsabilidad en el área de producción del establecimiento.	82
Tabla 18. Valor que tiene el trabajo en equipo en el área de producción del establecimiento	83
Tabla 19. Valor que tiene la lealtad en el área de producción del c _ jag g l n	„ 84
Tabla 20. Productos comercializan establecimientos de comercio productos en madera	85
Tabla 21. Origen del proveedor de los productos que comercializa en su establecimiento.	86
Tabla 22. A través de que medio ubicó a los nccbnc	. 87
Tabla 23. Factores más importantes para generar satisfacción al cliente	„ 88
Tabla 24. Frecuencia en la que adquiere la mercancía	, 89
Tabla 25. Medios publicitarios utilizados para la comercialización de sus productos	.. 90

Tabla 26. Disposición para adquirir los productos	.. ,,	91
Tabla 27. Matriz axiológica	.. ,,	95
Tabla 28. Capacidad Bgca g _	.. .	99
Tabla 29. A_ _ag_b A <sup>h</sup> k c gg _	, ,	100
Tabla 30. Capacidad Tecnoje g _	,,	100
Tabla 31. Capacidad Talento Humano	. ,,	101
Tabla 32. Priorización del perfil de capacidad interna (PCI)	,	101
Tabla 33. Componente Económico		104
Tabla 34. Componente político- legal	...	104
Tabla 35. Componente Social	,	105
Tabla 36. Componente Tecnológico	,,,	105
Tabla 37. Componente Geográfico	,	106
Tabla 38. Priorización del perfil de capacidad externa		107
Tabla 49. Matriz del perfil competitivo	,,	110
Tabla 40. Matriz DOFA	,,	112
Tabla 41. Matriz Vulnerabilidad área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO	,	114
Tabla 42. Alternativas estratégicas	,	117
Tabla 43. Análisis de crecimiento vectorial	,,,	118
Tabla 44. Análisis de posición estratégica	,,	120
Tabla 45. Matriz de correlación. Objetivos		124
Tabla 46. Matriz de correlación. Objetivos		125
Tabla 47. Estrategia reingeniería organizacional	,,,	125
Tabla 48. Estrategia plan global de mercadeo		126
Tabla 49. Estrategia del servicio al cliente	,	127
Tabla 50. Estrategia para mejorar la calidad del producto	,	127
Tabla 51. Estrategia para el plan estratégico de talento humano	,,	128
Tabla 52. Plan acción estrategia reingeniería organizacional	..	128

Tabla 53. Plan acción estrategia plan global de mercadeo	129
Tabla 54. Plan acción estrategia del servicio al cliente	, 129
Tabla 55. Plan acción estrategia para mejorar la calidad del producto	.. 130
Tabla 56. Plan acción estrategia para el plan estratégico de talento humano	131

## Lista de figuras

Figura 1. Nivel de satisfacción con el trabajo	„	46
Figura 2. Tiempo que lleva laborando en el área de producción	„	69
Figura 3. Actividad en la que usted labora dentro del establecimiento penitenciario	,	70
Figura 4. Conocimiento en la elaboración del producto que fabrica	„	71
Figura 5. Origen de los ingresos para la elaboración de los productos		72
Figura 6. Como comercializa los productos fabricados por usted	,	73
Figura 7. El establecimiento cuenta con algún programa de comercialización	,	74
Figura 8. Entidades que ofrecen programas de capacitación al personal de internos		75
Figura 9. Clases de capacitación ha recibido durante su tiempo de reclusión		76
Figura 10. Nivel de calidad de los productos que se fabrican en el establecimiento		77
Figura 11. Precio de venta del producto fabricado por usted	„	78
Figura 12. La mejor manera de comercializar los productos fabricados		79
Figura 13. Manera de adquirir la materia prima para la fabricación de los productos	„	80
Figura 14. Valor que tiene la honestidad en el área de producción del establecimiento	„	81
Figura 15. Valor que tiene el respeto en el área de producción del establecimiento	,	82
Figura 16. Valor que tiene la responsabilidad en el área de producción	„	83
Figura 17. Valor que tiene el trabajo en equipo en el área de producción		84
Figura 18. Valor que tiene la lealtad en el área de producción del establecimiento	,	85
Figura 19. Productos que comercializan los establecimientos de comercio		86
Figura 20. Origen del proveedor de los productos que comercializa	„	87
Figura 21. A través de que medio ubicó a los proveedores de los productos	„	88
Figura 22. Factores más importantes para generar satisfacción al cliente	,	89
Figura 23. Frecuencia en la que adquiere la mercancía		90
Figura 24. Medios publicitarios utilizados para la comercialización de sus productos	„	91
Figura 25. Disposición para adquirir los productos que se fabrican	„	92

Figura 26. Organigrama EPMSC OCAÑA

„ 93

## Resumen

Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar un plan estratégico ya que este permite incrementar las posibilidades de éxito, es así como el objetivo de este estudio fue plantear una propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña, para lo anterior se construyeron tres encuestas dirigidas al director del establecimiento, personal privado de la libertad que laboran en el área de talleres de carpintería, zapatería y artesanías y dueños de locales comerciales dedicados a la comercialización de productos en madera y artesanía, con el fin de elaborar el diagnóstico situacional conociendo aspectos relacionados con la comercialización, la relación que existe entre el marco axiológico y la actividad de mercadeo y establecer las estrategias de mercadeo.

En un primer momento se realiza el análisis de la situación real del área de talleres, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye la filosofía empresarial correspondiente al direccionamiento estratégico del área de talleres, comparándola con el marco axiológico del instituto nacional penitenciario y carcelario INPEC.

Los resultados de la matriz DOFA, PCI, POAM y PEEA, nos conducen a construir el plan de mercadeo, implementado una estrategias que nos permitan mejorar esas debilidades y fomentar las fortalezas, este plan tiene como fin buscar el posicionamiento y crecimiento del área de talleres del establecimiento penitenciario, actividades que en ultimas están dirigidas al beneficio del personal privado de la libertad.

## Introducción

El marketing se ha convertido en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales correctamente a través de la orientación al consumidor; este principio permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que guíe a la empresa no solamente a vender un producto o servicio, sino más bien a estar atenta a ofrecer soluciones a las necesidades y satisfacción de los deseos del mercado meta

El plan estratégico de mercadeo para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña, se estructuró partiendo de un planteamiento del problema, el cual permitió fijar los objetivos que guiaron el estudio; luego se construyó el marco teórico apoyado en diferentes autores con el fin de contextualizar cada una de las variables, así mismo se recopilaron los antecedentes relevantes para dicho estudio. Luego se procedió al diseño metodológico y a la presentación de los resultados obtenidos; para finalizar con una propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento penitenciario en torno a los hallazgos encontrados.

El objetivo de la investigación es lograr la implementación del plan estratégico, debido a que no es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que el establecimiento penitenciario de Ocaña, debe estar en continuo cambio para ofrecer sus productos y ser capaz de satisfacer a sus clientes.

Por tanto, este trabajo pretende presentar un modelo de estrategias considerando la

incidencia que tienen en el proceso administrativo del área de talleres y comercialización de los productos elaborados al interior del establecimiento y en la consecución de los objetivos de la institución., puesto que la comercialización de estos productos tiene un doble beneficio, el primero, la oportunidad que ofrece el establecimiento al personal de internos para que rebaje tiempo de su pena, como lo plantea en la ley, el segundo la retribución económica que obtiene el interno por la venta del producto. Cumpliendo con esto una parte fundamental para la resocialización del personal de internos reclusos en el establecimiento.

# Capítulo 1. Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña “EPMSCO”

## 1.1 Planteamiento del problema

El diseño e implementación del plan estratégico en los últimos años se ha constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a otras empresas, por lo tanto el Establecimiento N°1 de la ciudad de Ocaña, como entidad de actividad ya que este plan permite a la institución evaluar y formular decisiones para alcanzar el éxito de sus funciones y objetivos.

El representante legal del establecimiento penitenciario de Ocaña, como gerente administrativo y jefe de gobierno interno, debe implementar estrategias en mercadeo y producción para que los productos fabricados por el personal de internos, artesanías en madera, camas, mesas, sillas, closet y sandalias con tejido en nylon, adquieran el reconocimiento e influencia comercial, para que con esto se cumpla uno de los objetivos de la institución la resocialización. En la actualidad la influencia comercial de estos productos es mínima, situación que se ve reflejada en la disminución de programas laborales para el personal de internos y por ende reducción en los programas de resocialización que debe tener el establecimiento.

Por lo anterior se hace necesaria la implementación de una propuesta de un plan estratégico

de mercadeo para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña CNK QAM. Puesto que la comercialización de estos productos tiene un doble beneficio, el primero, la oportunidad que ofrece el establecimiento al personal de internos para que rebaje tiempo de su pena, como lo plantea en la ley, el segundo la retribución económica que obtiene el interno por la venta del producto. Cumpliendo con esto una parte fundamental para la resocialización del personal de internos reclusos en el establecimiento.

## 1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la manera más efectiva de realizar el mercadeo de los productos fabricados en el

CNK QAM =.

## 1.3 Objetivo

**1.3.1 General.** Plantear la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el

CNK QAM =.

**1.3.2 Específicos.** Elaborar un diagnóstico estratégico para conocer los aspectos relacionados a la comercialización de los productos elaborados en el establecimiento penitenciario.

Establecer la relación del marco axiológico con la actividad de mercadeo de los productos fabricados en el establecimiento penitenciario.

Protocolizar las estrategias de mercadeo pertinentes, que nos permitan mejorar las condiciones encontradas en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario

#### 1.4 Justificación

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo comercial tan cambiante y globalizado, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

El Plan Estratégico de mercadeo permitirá a la dirección del establecimiento penitenciario, tener una visión más amplia para el cumplimiento de su objetivo de resocialización del personal privado de la libertad, a través de la toma de decisiones ágiles y acertadas para la producción y comercialización de los productos fabricados al interior del establecimiento, a través de una planificación formal en aspectos como talento humano, capacitación laboral, producción en las áreas de carpintería, artesanías y fibras sintéticas. Servirá además como una herramienta administrativa que facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de las labores del personal relacionado en esta actividad, poniendo en práctica las diferentes estrategias planteadas, a fin de lograr un mayor grado de competitividad de sus productos.

El plan estratégico de mercadeo para el Establecimiento Penitenciario de Mediana

organizacional y comercial que debe seguir para lograr los objetivos y la misión con éxito, además permite analizar la visión con realismo, como también evaluar y corregir los resultados que hasta el momento se han tenido, determinando cuáles son las fortalezas conocidas, las debilidades que lleven a aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas que se presentan en este momento. Se busca mejorar la toma de decisiones respecto al talento humano, producción y comercialización, logrando el direccionamiento y cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, como también mejorar los servicios ofrecidos por la institución desarrollando estrategias para ser competitivos en el mercado.

Para los autores del proyecto, la realización del mismo, es un espacio esencial, con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la universidad. Así como también se cuenta con la asesoría de un profesional en administración de Empresas y con los recursos materiales y financieros para el desarrollo del proyecto, aspectos que afianzan el adelanto del mismo y la capacidad de los resultados a obtener.

## 1.5 Delimitaciones

**1.5.1 Conceptual.** En cuanto a su nivel de contenido, este trabajo comprende la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad

A\_acj\_gh bc Ma\_\_ CNK QAM , con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona, razón por la cual se acudirá a un esquema temático así: plan, estrategia, tipos de estrategias, marketing, plan estratégico de marketing, misión, visión, ventaja competitiva, objetivos,

planeación estratégica, mercadeo, matriz axiológica, matriz DOFA, matriz PCI, POAM, PEEA, BCG, análisis de vulnerabilidad, análisis de crecimiento vectorial y matriz de correlatividad.

**1.5.2 Operativa.** El presente anteproyecto servirá de guía para la realización del estudio, sin embargo es posible que se presenten ciertos inconvenientes tales como la complejidad para acceder a la información de rublos destinados para capacitación laboral, adecuación y mantenimiento del área de talleres, nombres del personal de internos por actividad, gestiones de la dirección para incentivar producción y comercialización de los productos fabricados por el personal de internos, así como también la misma disponibilidad de la dirección del establecimiento y personal de internos, razón por la cual se realizaran las gestiones necesarias con la Dirección Regional de NCA para las autorizaciones pertinentes.

**1.5.3 Temporal.** Para la realización del trabajo se contara con un tiempo de ocho semanas.

**1.5.4 Geográfica.** El proyecto se realizara en el área urbana de la ciudad de Ocaña N.S., más concretamente en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Managua, CNK QAM

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Antecedentes históricos del establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña “EPMSCO”.** En el informe de rendición de cuentas del Instituto

Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, el establecimiento penitenciario de mediana

seguridad y carcelario de Ocaña, CNK QAM, (INPEC, 2012), hace referencia a su reseña histórica:

La Cárcel del Circuito de Ocaña, se inició en la calle 10 con carrera 12, donde actualmente está situado el Hotel Hacaritama, en su infraestructura contaba con dos patios, un taller y el rancho (sitio donde les preparaba los alimentos), no contaba con servicios médicos, ante cualquier emergencia eran llevados directamente al hospital, no existía la asistencia social al recluso ni la sección educativa.

En 1960 el Municipio de Ocaña, decide donar el terreno donde actualmente funciona, posee dos patios, cuatro dormitorios, un alojamiento para mujeres con patio; sección de sanidad, la unidad de tratamiento especial, escuela, capilla, taller, granja, cancha de microfútbol y un expendio que abastece al personal de internos de elementos de primera necesidad.

Desde el 9 de mayo de 2002, deja de denominarse Cárcel del Circuito de Ocaña y bajo la Resolución Nro. 1388 del INPEC, pasa a ser Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña, con el fin de ajustar la categoría de establecimiento penitenciario, acorde con la estructura orgánica del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC.

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelaria de Ocaña tiene por objeto ejercer la vigilancia, custodia, atención y tratamiento de las personas privadas de la libertad, de conformidad con las políticas establecidas por el Gobierno nacional y el ordenamiento jurídico, en el marco de la promoción, respeto y protección de los derechos humanos.

El Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña CNK QAM, en el informe de rendición de cuentas del INPEC, 2012, hace referencia a su reseña histórica:

actualmente 429 hombres y 12 mujeres, para un total de 441, reflejando un hacinamiento del 123%.

En atención a la complejidad de las funciones asignadas al INPEC, a la cobertura de los servicios en el ámbito nacional y a los retos que le asisten en el fortalecimiento de la justicia y la reestructuración de la Administración pública. La institución para brindar los servicios de tratamiento penitenciario, atención sicosocial y de seguridad, está dividida en las áreas de trabajo: Área de Dirección, Área de Comando de Vigilancia (Compañía de servicios Bolívar, Santander y Caldas), Área Financiera, área de Tratamiento y Desarrollo (área de talleres, educativas, trabajo social), Área Jurídica, Área Talento Humano, Área de Planeación y Almacén.

El área de atención y tratamiento penitenciario y carcelario, se compone de la sumatoria de acciones focalizadas en la atención básica de la población reclusa y del tratamiento penitenciario dirigido a la población condenada en la búsqueda integral del mejoramiento en los elementos de riesgo en el marco de los principios de legalidad, igualdad y respeto de los internos, y su correspondiente protección de derechos humanos y garantías en los servicios de salud, educación, atención psicosocial, y de la dignidad humana, ocupándose del proceso resocializador, a través de la rehabilitación de quienes han infringido la normas penales, mediante funciones de protección y prevención, así como de programas de capacitación y formación laboral de los internos en actividades agropecuarias, industriales, artesanales y productivas. (p.12)

En Colombia el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, en su Plan Estratégico Institucional, constituye el marco de referencia que orienta a la institución hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el logro de sus objetivos globales, (INPEC, 2011-2014), establece:

**Misión.** Contribuir al desarrollo y resignificación de las potencialidades de las personas privadas de la libertad, a través de los servicios de tratamiento penitenciario, atención básica y seguridad, fundamentados en el respeto de los derechos humanos.

**Visión.** El INPEC será reconocido por su contribución a la justicia, mediante la prestación de los servicios de seguridad penitenciaria y carcelaria, atención básica, resocialización y rehabilitación de la población reclusa, con el soporte de una gestión efectiva, innovadora y transparente, e integrado por un talento humano competente y comprometido con el país y la sociedad.

#### **Principios**

- Respeto, fundamento de las relaciones interpersonales

- Justicia, garante de la inviolabilidad de los derechos
- Ética pública, soporte de las actuaciones de los servidores del INPEC.

### **Valores institucionales**

- Dignidad humana
- Lealtad
- Transparencia
- Compromiso institucional
- Solidaridad

### **Lineamientos estratégicos**

Precisan el ser, deber ser y hacer institucional. Con el propósito de garantizar un efectivo cumplimiento de la misión y alcance de la visión, el INPEC ha definido los siguientes lineamientos estratégicos que orientan la gestión de los funcionarios que integran el Instituto y en especial de quienes ejercen el liderazgo y dirección de los equipos de trabajo.

1. Efectividad de los servicios institucionales. Para garantizar la efectividad de los servicios de tratamiento penitenciario, atención básica y seguridad, se requiere:

Cumplimiento estricto de la normativa vigente y la doctrina institucional, manifiesta en las órdenes, circulares y directivas.

Aplicación rigurosa de los procedimientos y formatos que integran el sistema de calidad.

Oportunidad en la respuesta a los requerimientos, quejas, acciones jurídicas y derechos de petición.

2. Calidad y confiabilidad en el registro de datos y hechos que soportan la gestión de los procesos misionales.

Enfoque gerencial. En atención a la complejidad de las funciones asignadas al INPEC, la cobertura de los servicios en el ámbito nacional y los retos que le asisten en el fortalecimiento de la justicia y la reestructuración de la Administración pública, se considera de vital importancia la implementación de un enfoque gerencial en el direccionamiento y que hacer institucional.

3. El enfoque gerencial se hace explícito a partir de la consolidación del Sistema de Gestión Integral. La aplicación de conceptos, herramientas y metodologías gerenciales le permite a la institución consolidar una cultura organizacional orientada al cliente, a los resultados y al mejoramiento continuo. Dentro de los conceptos están:

4. Orientación al cliente: capacidad de enfocar los esfuerzos y recursos hacia el conocimiento y satisfacción de las necesidades de la comunidad penitenciaria, entendida como la población reclusa y su familia.
5. Gestión por resultados: capacidad de establecer objetivos y metas, ejecutar las actividades necesarias y hacerse responsable de los resultados obtenidos, lo cual supone la elaboración del sistema de indicadores de gestión, que precise el nivel de cumplimiento y logro institucional.
6. Orientación al mejoramiento continuo: capacidad de enfocar la actuación individual y de equipo en una práctica de mejoramiento continuo de la gestión, centrado en la transparencia, la rendición de cuentas y la pulcritud en el manejo de los recursos públicos.(p.39)

### 2.1.2 Antecedentes mercadeo productos fabricados en los establecimientos

**penitenciarios nivel internacional.** Las experiencias internacionales serán de gran apoyo en la elaboración de este proyecto, al tomar de ellos los elementos con mayor valor y así tener un marco de referencia que facilite el estudio de la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Establecimiento Penitenciario de Cochabamba.

Según el artículo de la página Los Tiempos.com de Bolivia (2007), se puede evidenciar la labor que se ha realizado con los internos en los centros penitenciarios de este país, en cuanto a la elaboración de productos y su exposición, incentivando así la excelencia y calidad en la manufactura.

**Bolivia.** Con el propósito de satisfacer la demanda de productos elaborados en las seis cárceles de Cochabamba, la Dirección de Régimen Penitenciario decidió ampliar la Feria Departamental de Recintos Penitenciarios, que se realizó en Cadepia, Acera Norte de la Plaza San Sebastián.

Durante cinco días de exposición, los carpinteros, marroquinos, cerrajeros, ceramistas, artesanos y confeccionistas de las cárceles El Abra, San Sebastián (varones y mujeres), San Antonio, San Pablo de Quillacollo y San Pedro de Sacaba vendieron por un valor de 18 mil dólares, indicó el director de Régimen Penitenciario, Richard Rodríguez.

Con la ampliación de la Feria, se esperaba superar los 25 mil bolivianos en ventas y sobre todo concretar algunas intenciones de negocios con empresas, instituciones públicas, alcaldías provinciales, subprefecturas y Organizaciones no Gubernamentales, que mostraron interés en adquirir productos elaborados en los recintos penitenciarios.

Uno de los resultados de esta I Feria, el público confirmó que existe mano de obra calificada en las cárceles de Cochabamba y la Alcaldía de Aiquile, por ejemplo, ha formulado el pedido concreto de comprar 20 catres de dos pisos y otra empresa, artesanías en plata que son trabajadas en los talleres de El Abra.

Los productos más demandados, por su precio accesible y fino acabado, estaban los muebles en madera, como catres, roperos, mesas, sillas, taburetes, juguetes didácticos, pirograbados, artesanías en cuero, tejidos en lana de alpaca y bordados a mano y máquina.

El Director del Régimen Penitenciario señaló que el éxito de la I Feria permitirá a mediano plazo convertir los recintos penitenciarios en centros de producción industrial, a través de la creación de microempresas y centros artesanales que ocuparán la mano de obra calificada que se encuentra cautiva en las cárceles.

Con este propósito anunció que hasta fin de año se realizarán la II y III Feria Productiva de los Recintos Penitenciarios el 23 de septiembre, día consagrado a las personas privadas de libertad y las fiestas de Navidad y Año Nuevo, respectivamente, con la participación de talleristas de las cárceles de La Paz, Oruro y Santa Cruz.

En el artículo titulado *Advierten sobre el riesgo latente de un nuevo conflicto en Coronda* (2005), se presentan las condiciones de organización y vida dentro del instituto correccional modelo unidad n° 1 en Argentina.

**Argentina.** El presente es fruto de la observación de las condiciones de organización y de vida dentro del instituto correccional modelo unidad N° 1 de Coronda, Buenos Aires, Argentina; tanto de quienes se encuentran privados de libertad, como del cuerpo penitenciario encargado de su vigilancia. En donde en su numeral 4 cita lo siguiente:

4. Fortalecimiento del trabajo en cárceles. El artículo 18 de la Constitución Nacional y la Ley N° 24.660 postulan que es fundamental para la rehabilitación de un interno que éste realice actividades, aprenda oficios y así pueda dignificar su persona para una real reinserción en la sociedad.

Se recomienda robustecer el área dedicada al trabajo en cárceles, lo que debe orientarse no tanto al rédito económico que pueda producir sino al tratamiento del interno.

Debe ponerse especialmente énfasis en la educación y el trabajo, porque sólo a través del desarrollo de las capacidades y aptitudes de las personas es posible desterrar el ocio en la vida de los internos, y su secuela de efectos perversos, lograr su reinserción en una sociedad competitiva, recuperar la dignidad y ganar honradamente el sustento una vez recobrada la libertad.

**Área de trabajo.** El ente autárquico IAPIP, Instituto Autárquico Provincial de Industria Penitenciaria, posee una figura bastante flexible para implementar el sistema con comodidad y eficiencia. Los talleres con los que cuenta la unidad son: una panadería, una carpintería, una herrería y un taller textil con capacidad para alrededor de 250 internos.

Sin embargo, dada la actual situación de crisis, por razones de seguridad sólo se encuentra funcionando la panadería, en la cual trabajan 25 internos, mientras que el resto de los talleres se encuentra sin actividad. En épocas normales, los talleres de herrería y carpintería son altamente productivos. Se encuentran bien equipados y preparados para el trabajo en serie.

Existe otra área de trabajo dependiente del servicio penitenciario provincial que coordina las actividades de mantenimiento y fajina. Aproximadamente 250 internos cumplen estas tareas. Si bien la situación se encuentra bien coordinada por el IAPIP, sería recomendable que el personal que se desempeña en la Unidad posea la edad y experiencia necesarias para tal tarea.

Se detecta que los aspectos que más dificultan el incremento de la población penal que trabaja en el establecimiento son:

- Falta espacio físico para desarrollar nuevos talleres.
- Falta de personal penitenciario y de maestros para desarrollar las actividades o nuevos emprendimientos.
- Falta de divisiones, tanto en la carpintería como en la herrería, para mantener la seguridad, si se intentara ingresar más internos a la actividad.
- Falta de actividad en el taller textil.

En tal sentido, se recomiendan las siguientes medidas inmediatas y de mediano plazo:

**Medidas inmediatas.** Duplicar el horario de apertura de los talleres: La implementación, de ser posible, de un doble turno, permitiría el ingreso de mayor cantidad de internos al sistema.

1. Desarrollar el taller textil para costura y tejido: La industria textil representa en la actualidad una actividad muy rentable, a la vez que se adecua perfectamente a las necesidades de las unidades por ser de fácil aprendizaje.
2. Ampliar la producción de alimentos: El hecho de contar con una panadería y sus respectivos maestros puede ser aprovechado para optimizar la producción de alimentos

desde este espacio (la fabricación de pastas o afines resulta una opción interesante para ser destinadas al consumo interno o para comercialización).

3. Promover las inversiones del sector empresarial o de terceros: La incorporación del sector privado en el tratamiento de los internos, constituye una herramienta de apoyo para la generación de talleres productivos. Por ello, la firma de convenios con las cámaras empresariales provinciales y nacionales para la producción en cárceles es un punto que no debe descuidarse.

En esta línea de trabajo, se recomienda instrumentar una manufactura de producción que atienda a la materia prima del lugar, así como utilizar la vinculación con empresas nacionales y provinciales para la comercialización de los productos y la eventual y ulterior contratación de los internos como mano de obra.

### **Medidas de mediano plazo.**

- a) Asignar parte del personal penitenciario que se incorpore al área de trabajo: A este respecto, se recomienda una vez más que se trate de agentes con edad y experiencia suficientes.
- b) Habilitar más talleres: La reconstrucción de espacios dentro del penal para habilitar más talleres productivos podría incrementar el número de internos que se desempeñen en ellos.
- c) Desarrollar una política de imagen y comunicación de los productos elaborados: ello con el objetivo de optimizar los medios de venta y los precios, de modo de poder incrementar la rentabilidad de los talleres en orden a hacerlos más sustentables. A este respecto, la experiencia desarrollada por el programa de trabajo en cárceles federales con la creación de la marca Manos de Paz es ejemplo de cómo se cambió la imagen de los productos elaborados en cárceles.

**Área de laborterapia.** La implementación de talleres de laborterapia y de tareas solidarias merece una especial atención, por la finalidad social y humanitaria que este tipo de actividad puede implicar dentro del proceso de resocialización de los internos.

A nivel federal y a título de ejemplo, la transcripción de textos al lenguaje braille en cárceles posibilita que los internos logren una conexión con el mundo exterior al penal, sintiéndose útiles y dignificando su persona. En 10 unidades federales, 120 internos producen materiales de lectura en lenguaje braille (libros y material didáctico para todas las edades).

Estos trabajos, que no requieren demasiado espacio para su implementación y cuyos insumos son de bajo costo y fácil acceso, son actualmente presentados en un stand en la Feria del libro, permitiendo que la sociedad pueda encontrar en las cárceles un lugar de reinserción social y de recuperación, así como motivando a otros internos a sumarse a estas

actividades.

En el artículo *Exposición Venta de Productos Elaborados en Penales* (2000), se puede observar los pasos que se han dado en otros países en la comercialización de los productos elaborados en los penales.

**Perú.** El objetivo de las exposiciones - venta es contribuir con la promoción laboral de la población penitenciaria por medio de la comercialización y ser un medio de información y sensibilización de la realidad penitenciaria a la sociedad en el marco de la Campaña Nacional de Solidaridad por la persona encarcelada.

Es importante destacar que todos los productos que se ofrecen en las distintas exposiciones venta, se encuentran señalados con un logotipo denominado Liber-Arte. Este diseño fue realizado por la maestra misionera Silvana Mendoza y se está utilizando para identificar los productos elaborados en los penales y también los lugares donde se realizan las exposiciones.

El Artículo *La Industria en las Cárceles de EE.UU. Un Gran Negocio o Nueva Forma de Esclavitud* (2005), se da a conocer la posibilidad de estar explotando inadecuadamente las manos privadas de la libertad.

**Estados Unidos.** Los organismos de derechos humanos, políticos y sociales están denunciando lo que ellos llaman una nueva forma de explotación inhumana en los Estados Unidos donde aseguran hay una población carcelaria que llega a los dos millones de internos y, cuya gran mayoría, negros e hispanos, están trabajando para las industrias por unos pocos centavos.

Para los magnates que han invertido en las industrias de las cárceles, el hallazgo ha resultado como la olla de oro. Allí no hay huelgas, no tienen que pagar ningún seguro de desempleo, vacaciones, ni trabajo compensatorio. Los prisioneros están a tiempo completo, no tienen problemas de llegar tarde o faltar por algún problema familiar; es más, si la paga de 25 centavos por hora no les conviene y se niegan a trabajar, son encerrados en celdas de aislamiento. En todo el país hay aproximadamente dos millones de reos en las cárceles estatales, federales y privadas. De acuerdo al California Prison Focus "ninguna otra sociedad en la historia humana jamás ha encarcelado a tantos de sus propios ciudadanos".

Las cifras indican que EE.UU. ha encarcelado a más personas que cualquier otro país: medio millón más que China, país que tiene cinco veces más la población de EE.UU. Las estadísticas informan que los Estados Unidos tiene el 25 por ciento de todos los presos en el mundo, pero solamente el 5 por ciento de la población mundial. De menos de 300 mil presos en 1972 la población carcelaria creció a 2 millones para el año 2000. En 1990 eran un millón. Hace 10 años había sólo cinco prisiones privadas en el país con una población penitenciaria de 2000 prisioneros, actualmente son 100 con 62 mil camas ocupadas por prisioneros. Se espera que para esta próxima década el número llegue a las 360 mil camas, según los informes.

El Complejo de Industria de Prisiones es una de las industrias de mayor crecimiento en los Estados Unidos de Norteamérica y sus inversiones están en el Wall Street. "Esta industria multimillonaria tiene sus propias exhibiciones comerciales, convenciones, websites, catálogos para hacer pedidos por correo y por Internet. También tienen campañas directas de anuncios, compañías de arquitectura, compañías de construcción, casa de inversionistas de Wall Street, compañías de abastecimiento de plomería, compañías proveedoras de comidas, de seguridad a pruebas de bala, celdas acolchadas en gran variedad de colores".

El artículo Reos y Empresarios (2005), casos en los cuales los detenidos de la cárcel de Colina en Chile, han creado sus propias empresas dentro de las paredes del establecimiento.

**Chile.** Para entrar a la cárcel de Colina, ubicada a 30 minutos al norte de Santiago, hay que cruzar un subterráneo enrejado y dejar el teléfono móvil en custodia. Nadie se salva de la revisión personal ni de los detectores de metales, ni siquiera los gendarmes encargados de la seguridad.

Pero, a pesar de la rigurosidad de estas medidas, se trata de una cárcel muy particular, donde se lleva a cabo una política laboral que permite a los reos de buena conducta trabajar en sus propios negocios y convertirse en microempresarios.

Los galpones de los talleres y fábricas del Área Laboral, donde trabajan más de mil reos -o internos, como los llaman las autoridades-, de un total de 1.300 que tiene el penal. En estos galpones funcionan 16 talleres y empresas.

En la mueblería "Fama", su dueño, Juan Maldonado Riquelme, quien lleva 17 años en la cárcel y 14 dedicado a la fabricación de muebles, dice: "Todo lo que usted puede ver aquí es mío, soy un microempresario", cuenta con orgullo al enseñar sus máquinas, sus materias primas y los muebles que sus clientes le compran por catálogo o a través de un portal en Internet.

Con los ahorros que consiguió trabajando en talleres fiscales, Juan Maldonado

compró sus primeras máquinas. Hoy reinvierte sus utilidades en la mueblería y trabaja junto a cinco reclusos, a quienes ha capacitado previamente.

Aprender un oficio, cree, puede ser útil para todos cuando recuperen su libertad. "Tengo dos compañeros que se van a fines de año. Ellos pretenden seguir con esto. Espero que les sirva lo que aprendieron acá".

La Corporación Nacional del Cobre, CODELCO, es la mayor empresa fiscal y apoya dos iniciativas dentro de la cárcel de Colina.

Una es la producción de tejas para techumbres de cobre, con 15 obreros y cuatro mozos encargados del aseo, y la otra es un taller artístico de grabados y repujados en láminas de cobre.

Pero también existen empresarios privados que se han instalado dentro de la cárcel. Alfredo Irrázaval es dueño de la empresa DOT, que tiene oficinas tanto en la cárcel como en Santiago. La empresa se dedica a la fabricación de muebles especiales para puntos de venta de marcas internacionales chilenas y extranjeras.

Hace cuatro años decidió apostar por los reclusos, a quienes define como "mano de obra que es muy fácil especializar, se complementa con nuestros requerimientos y hacemos un muy buen trabajo".

Hoy trabaja con 35 reos. "Y a medida que van cumpliendo condena, quedan automáticamente contratados en la fábrica de Santiago. Así que salen especializados y con pega (trabajo)", comenta.

### **2.1.3 Antecedentes mercadeo productos fabricados en los establecimientos**

**penitenciarios a nivel nacional.** En Colombia, la administración de los establecimientos están a cargo del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, quien dentro de su plan estratégico contempla el cumplimiento de mejorar la calidad de vida de sus internos, orientada a una solución integral, es por eso que se han creado programas de capacitación y fortalecimiento, que apoyen el proceso de resocialización de la población interna. En el año 2011, se crea la marca Libera Colombia.

**Libera Colombia.** Es una marca registrada del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, la cual tiene como objetivo brindarle identidad a los productos

elaborados por los más de 100 mil internos reclusos en los Establecimientos Carcelarios del País, para su comercialización y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

La mano de obra de los reclusos en Colombia, se ha venido tecnificando gracias a los avances que en materia de capacitación y formación laboral ha implementado el INPEC en los Centros de Reclusión, para que cada artesanía o producto elaborado por estos hombres y mujeres, conserven altos estándares de calidad a la vanguardia con los grandes fabricantes y a la vez sean competitivos en el mercado.

Libera Colombia toma como símbolo la Mariposa, por su asociación directa con el significado de libertad, concepto que maneja la marca. LIBERA COLOMBIA toma los colores que identifican al INPEC como Institución y los aplica de manera que pueda identificarse y asociarse MARCA-INSTITUCION.

La marca recalca la importancia de asumir el compromiso de los internos e internas con la sociedad, desde los centros de reclusión generando productos elaborados con sus manos a fin de ser comercializados

Esta marca posee doce líneas de producción, entre las cuales se destacan las manualidades en madera, productos hechos en caña flecha, telares y tejidos, carpintería, entre otros. Este gran proyecto busca brindar segundas oportunidades a los más de 100 mil internos reclusos en los centros penitenciarios de todo el país, gracias a las oportunidades y capacitación que ofrece el INPEC en sus procesos de tratamiento penitenciario.

El artículo Plan desarme llego a las cárceles (2006), presenta la forma como se han venido desarrollando en las cárceles del país dos procesos paralelos, el primero de desarme y el segundo de impulso a los programa de trabajo y formación humana.

**Medellín.** En este artículo se da a conocer la importancia que tienen para los internos contar con alternativas de aprendizaje y trabajo mientras se encuentran en los centros penitenciarios.

El Centro de Rehabilitación y Formación Profesional de Antioquia, se le está dando mucho impulso a todos estos programas, al trabajo de la gente y la formación humana. Aquí en este centro tenemos más de 10 proyectos productivos y programas de vida.

El artículo Cárceles más que hacinamiento (2007), se describe la situación de hacinamiento de los 21 penales, pero además se presenta otra cara de la situación de los internos, debido a que

a pesar de las incomodidades están estudiando y trabajando.

**Cali.** Pese al hacinamiento, el INPEC trabaja en programas de resocialización y capacitación de los condenados, en busca de rebaja de penas y reducción de hechos violentos al interior de las prisiones.

Cuando se habla de cárceles, siempre se piensa en hacinamiento. Pero alrededor del sistema penitenciario se desarrollan una serie de actividades que buscan no sólo descongestionar los centros carcelarios, sino también mejorar la calidad de vida de los reclusos y también resocializarlos para garantizar su vinculación nuevamente a la comunidad.

En todo este proceso no sólo participa el INPEC, sino que hay una labor conjunta donde están involucrados los organismos de Derechos Humanos, ONGs y empresas, así como la comunidad misma.

Así mismo, se busca una mejor calidad de vida de los internos y su resocialización, por lo cual se adelantan unas campañas para darles trabajo, educación, para que adquiera una habilidad en su permanencia en el centro y cuando cumpla su condena no reincida en el delito y se le generen oportunidades de trabajo y creen microempresas.

**Centros como grandes empresas.** María del Carmen Hoyos es gerente de la Federación Nacional de Mipymes, Fedemipymes, y vienen trabajando con el INPEC.

El objetivo del INPEC y el respaldo del Ministerio del Interior, es que cada penitenciaría ubique algunos productos que se vuelvan línea, que se vuelvan la constante en los procesos de producción, se tecnifiquen y se vuelvan un volumen de trabajo alto para ocupar al interno, lograr la resocialización y llegar a un trabajo que ellos llaman pos penado.

Dentro de ese proceso la Federación ha visitado los centros penitenciarios, identificando los potenciales, los productos que pueden desarrollar y buscar empresas que lleven mano de obra a la cárcel.

La señora Hoyos destacó el trabajo que se hace en la cárcel de máxima seguridad de Popayán, donde al interior prácticamente hay empresas funcionando en sectores como el lácteo, panadería, manufacturas, etc.

En ese sentido, el director regional del INPEC, Jorge Medina, hizo un llamado a los empresarios de la región para que aprovechen las potencialidades de la mano de obra que hay en las cárceles y les den una oportunidad de trabajar a los reclusos.

El artículo *Convirtiendo Obstáculos en Oportunidades* (2004), se describe otro de los

lados de la realidad de los establecimientos penitenciarios del país, que presenta unas características especiales que han permitido que los proyectos de resocialización basados en la educación y el trabajo arrojen cifras positivas significativas.

**Nilo.** Se encuentra ubicado en el Municipio de Nilo, situado dentro del Centro Nacional de Entrenamiento del Ejército, construida con las mismas especificaciones que las de Combita y Valledupar. En ella se encuentran reclusos oficiales, suboficiales y soldados de las Fuerzas Militares, quienes enfrentan una situación jurídica adversa.

Una vez un militar llega en calidad de interno al Centro de Reclusión Militar de Nilo, la pérdida de libertad se transforma.

Este centro penitenciario creado a finales de abril de 1974, con la finalidad de recluir a los miembros de las Fuerzas Militares que hayan infringido el Código Penal o el de Justicia Penal Militar, guarda unas características que permiten catalogarlo como el mejor de su tipo en Sudamérica. Para su manejo, el penal tiene como directriz el Código penitenciario y carcelario. Pero, a más de contar con un Reglamento Interno Especial, ajustado al marco de la Ley, se aplica en su funcionamiento la disciplina propia del ámbito castrense, por voluntad de los allí reclusos.

El área laboral bate todas las marcas, pues se registra una ocupación del 98%. Ello, gracias a la conformación de microempresas, educación en administración, apoyo del Centro Nacional de Entrenamiento y un eficiente equipo de trabajo del que hacen parte la Guarnición militar donde se encuentra situado el penal alberga más de 20.000 hombres, quienes consumen los productos que genera el penal, reconocidos por una alta calidad y excelentes condiciones de higiene.

El programa laboral, ofrece al interno, entre otras oportunidades, las siguientes:

- Percibir un incentivo económico por su trabajo. Ello favorece la autoestima y permite al interno ser autosuficiente económicamente. Este es un aspecto fundamental, y le permite, además, brindar apoyo económico a su familia durante su reclusión, con lo cual se logra cohesión al interior del grupo familiar, aspecto vital en el proceso social del interno
- La ocupación laboral y el ingreso moderado de recursos al interno, provocan un alto grado de compromiso consigo mismo y con los suyos, por cuanto se construye una forma de vida dirigida a la acción. El ocio, ambiente que propicia actividades al margen de la ley, tan común en las cárceles, queda prácticamente anulado.
- Lo importante, en este caso, es el deseo ferviente de cientos de hombres que tras servir a la sociedad, y luego ser castigados por ella, esperan con ansia y en medio de intensos trajines laborales y académicos su regreso a la sociedad. Muchos de ellos han domado

sus pasiones y carácter, lo que les permite, aún en prisión, ser hombres en verdad libres.

El artículo Fundación Horizontes de Libertad (2004), describe una organización que nace en respuesta a la problemática que aflige a los internos como los demás actores que hacen parte de su entorno.

**Ibagué.** En la penitenciaría de Picaña en Ibagué crearon una organización no gubernamental cuyo objetivo es la mejora de la calidad de vida de los reclusos, los antiguos reclusos y sus familias. Crearon la Fundación Horizontes de Libertad bajo el lema «para la recuperación de la dignidad humana y la convivencia social».

Su objetivo es convertirse en una organización que lidere procesos que puedan ofrecer a la sociedad colombiana alternativas reales y efectivas de resocialización y reinserción de reclusos que transformen las prisiones en establecimientos educativos y eviten que los antiguos reclusos vuelvan a prisión.

En la actualidad la Fundación Horizontes de Libertad está compuesta por antiguos reclusos, reclusos, sus familiares, especialmente mujeres, y un equipo de profesionales sensibilizados respecto a los problemas de las prisiones.

El principal propósito del proyecto es la prevención del delito por medios éticos, ofreciendo a los reclusos materiales didácticos que les permitan aprender lo necesario para gestionar sus propios negocios.

Instalar áreas de producción fuera de la prisión donde los beneficiarios del programa puedan tener cierta experiencia laboral que resultará fundamental para la gestión de sus propios negocios una vez que abandonen la prisión.

Prestar ciertos recursos financieros y en especie a los antiguos reclusos para desarrollar el proceso educativo y formativo que les permita poner en marcha sus iniciativas empresariales.

Acompañar las iniciativas productivas de los antiguos reclusos de forma que se sientan apoyados en su vuelta a la sociedad, puedan aprender de la experiencia de la Fundación y, al mismo tiempo, se pueda supervisar sus actividades para garantizar su concordancia con el proyecto.

En el artículo del periódico el Universal de Doris Herrera Accesorios (2007), se presenta la historia de una de las empresarias Santandereanas que ha involucrados a los internos del

E.P.A.M.S. Palogordo de Girón Santander:

Amanece y Doris Herrera debe viajar por una carretera destapada, cerca de una hora. Luego tendrá que atravesar varias puertas de seguridad y cumplir con las respectivas requisas hasta llegar por fin al pabellón de los talleres de la Cárcel de Máxima Seguridad de Palogordo, en Girón, Santander. Allí la estarán esperando 32 internos que desde hace dos meses le ayudan a elaborar las piezas para sus collares reales.

Así es. Doris Herrera es una firma real, pues sus accesorios los lucen las mujeres más hermosas de Colombia. Desde hace cuatro años, esta santandereana, casada y con dos hijos, es quien diseña los collares y aretes que llevan las candidatas a Señorita Colombia en el Reinado Nacional de la Belleza de Cartagena. Y elegida la reina de Colombia, Doris también elabora los accesorios que la soberana lucirá en Miss Universo.

Detrás de los collares de Doris Herrera se ensamblan cantidades de historias de vida y eso lo tiene claro, pues desde que empezó su labor trabajó con mano de obra de las internas de la Cárcel de Mujeres de Bucaramanga. Luego vincularía a los soldados que la guerra ha dejado en silla de ruedas. Ese espíritu de ayuda a la sociedad se lo contagió su hijo, un sargento del Ejército.

Hoy, sus accesorios se venden en cerca de 170 tiendas en el mundo. Sin embargo, cada clave y la razón de cada collar. Entre formas, colores, arcilla, pinceles y hornos, están las historias de los internos que salen de sus celdas con su uniforme beige y naranja para sentarse en el taller y rebajar penas.

#### **2.1.4 Antecedentes mercadeo productos fabricados en los establecimientos**

**penitenciarios a nivel local.** Según la investigación en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña, no existen antecedentes sobre la planeación estratégica de mercadeo de los productos que allí se fabrican.

En este establecimiento penitenciario la comercialización se realiza de manera informal; los internos a través de sus familiares adquieren la materia prima, cancelando un impuesto del 10% sobre el valor de dichos materiales, valor que la dirección del establecimiento destina para el rubro de caja especial (pago de servicios públicos, adquisición de elementos de aseo,

mantenimiento de maquinaria, etc.) y una vez elaborado el producto final, este es comercializado por sus familiares. Otra forma de comercialización de los productos elaborados por el personal privado de la libertad, es cuando el establecimiento es invitada a participar en las diferentes ferias que se realizan en la ciudad, allí los productos que se comercializan son de propiedad del personal de internos y dados en consignación a la dirección del penal, para que los exhiba y comercialice, actividad que tiene poca acogida, porque la mayoría de las veces estos productos son devueltos con desperfectos y daños, sin que nadie responda por ello.

Para que nuestra investigación tenga bases en el marco referencial se tomaran como referencia los proyectos realizados en el tema de planeación estratégica a nivel local y en la zona de influencia de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

En la propuesta de un plan estratégico para la estación de servicio las minas del municipio de san albero, Cesar. Angarita. A. (2015) afirma:

Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, logrando cumplir con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo al servicio prestado, pues con dichos planes se puede determinar en donde se está fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias las cuales optimizaran las oportunidades y fortalezas con las que cuenta en este momento la estación de servicio las minas de San Alberto. Cesar.

Diseño de un plan estratégico para el granero el servidor de la ciudad de Ocaña, norte de Santander, con el fin de mejorar su proyección comercial. Bacca y Pedroso (2015) afirman:

La realización de este trabajo de grado le brindará al granero la oportunidad de lograr la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su labor, ya que tendrá la oportunidad de

satisfacer de forma óptima las necesidades de la comunidad, de otra parte hay que mencionar que este plan permitirá verificar donde se está fallando, conociendo las debilidades y amenazas y logrando convertirlas en oportunidades y fortalezas para la empresa.

La propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la ferretería punto cerámico de la ciudad de Ocaña, norte de Santander. Coronel. V (2015) afirma:

En este trabajo se efectuó un diagnóstico estratégico a través de las matrices EFI, EFE, de perfil competitivo, DOFA, IE, para mejorar la situación actual de la empresa, se realizó los componentes axiológicos donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores de la ferretería punto cerámico, se facilitó el proceso decisorio a través del juego matricial de la gran estrategia y cuantitativa de la planeación estratégica y se elaboró un plan de acción para la ferretería punto cerámico.

La tesis propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la empresa Surtidema Ltda, de la ciudad de Aguachica, Cesar. Rangel (2015), afirma:

Para cualquier organización es muy importante un plan estratégico y por esto es preciso decir que la empresa Surtidema Ltda., no han desarrollado un procedimiento estratégico que les permita un mejor direccionamiento a la organización para ser más productiva, eficiente al momento de prestar el servicio y buscar el fortalecimiento en la eficiencia de los empleados. De otra parte permitirá a la empresa, ser más eficiente y cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

La propuesta de un plan estratégico para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa panadería y heladería fresco pan de Ocaña. Ortega y Carrascal (2015) manifiestan:

El presente trabajo de grado propone a la panadería fresco pan elementos como: la estructura orgánica, así mismo un diagnóstico organizacional que evidencia la situación actual de la panadería, se tomaron herramientas del marco analítico de la planeación estrategias, así como el direccionamiento; todo con el propósito de ofertas las bases necesarias para el diseño del plan de gestión que lleve a la panadería, hacia el desarrollo y la rentabilidad.

de mejorar su competitividad e incursionar en nuevos mercados de la ciudad de Ocaña.

Bohórquez e Ibáñez (2016) manifiestan:

El título de la tesis de grado bajo la modalidad proyecto de investigación, en el que se realizó un plan estratégico de marketing para la fábrica velas Ocaña con el fin de mejorar su competitividad e incursionar en nuevos mercados, mediante el análisis interno y externo de la empresa, determinando fortalezas y debilidades de la misma, permitiéndonos plantear una serie de estrategias que ayuden a la mejora de los procesos.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1 Planeación

**2.2.1.1 Concepto.** Según Gultinan y Paul (1994), afirman que:

La planeación es una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Virtualmente, cada gerente de marketing reconoce la importancia de la planeación, porque la lógica implícita es innegable.

La Planeación es la más importante de las funciones de la administración de marketing, puesto que requiere una escogencia entre varias alternativas de acción. Es, por tanto, una forma racional de alcanzar objetivos previamente escogidos. Todo gerente planea y las otras funciones suyas dependen de su planeación.

La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. Aunque raras veces se puede predecir exactamente el futuro y los planes mejor trazados pueden ser interferidos por factores fuera de control, sin planeación los eventos quedan sometidos al azar. (p.322)

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo. Sin un plan no podemos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni como llevarlo a cabo. En la práctica, sin embargo, a veces se

dice que la planeación no tiene lugar. Una razón para esto es que los resultados de la planeación son por lo general de largo plazo y la alta gerencia da mayor importancia a los resultados inmediatos. Otra razón es que, por estar bajo considerable presión de tiempo, la gerencia intermedia está más orientada a la acción que a la planeación. Algunas organizaciones todavía no tienen una estructura de toma de decisiones que faciliten la planeación. No obstante, en muchas organizaciones la planeación es la base del proceso gerencial.

**2.2.1.2 Tipos de Planes.** Según Koontz, Harold (1998) Los planes se clasifican en:

- 1) Propósitos o misiones,
- 2) Objetivos o metas,
- 3) Estrategias,
- 4) Políticas,
- 5) Procedimientos,
- 6) Reglas,
- 7) Programas
- 8) Presupuestos.

Estos tipos de planes se explican a continuación

**Propósitos o Misiones.** En la misión o propósito se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento estatal de caminos es el diseño, construcción y operación de un sistema estatal de carreteras. El propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad.

**Objetivos o Metas.** Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Mientras que los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la firma, un departamento puede también tenerlos. Sus metas naturalmente contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser enteramente diferentes.

Es suficiente poner énfasis en que los objetivos o metas son planes, y que ellos implican el mismo proceso de planeación que cualquier otro tipo de planes, aunque son también el punto final de la planeación. Un plan que trate de alcanzar cierta meta de ganancias tendrá dentro de sí, o como sus derivados, metas o proyectos departamentales.

**Estrategias.** Para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a las implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa. Por tanto, una estrategia puede definirse de mejor manera como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos.

**Políticas.** Las políticas son también planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subalternos. Difícilmente se pueden entender todas las políticas como administradores.

Las políticas delimitan un área dentro de la cual se debe decidir y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas. Las políticas tienden a determinar de antemano las aspiraciones a evitar los análisis repetidos y a dar una estructura unificada a otros tipos de planes, permitiendo de ese modo a los administradores delegar autoridad sin perder el control,

Las políticas ordinariamente tienen por lo menos tantos niveles como la organización, y van desde las políticas más amplias de la compañía, pasando por las políticas más altas de los departamentos hasta las menores, o políticas derivadas, aplicables a los más pequeños segmentos de la organización. Pueden también relacionarse con las funciones tales como ventas o finanzas, o simplemente con un proyecto, tal como la

elaboración de un nuevo producto con materiales que respondan a una determinada competencia.

Como guías del pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben dejar margen para juzgar discrecionalmente. De lo contrario, serían reglas. Es muy frecuente que las políticas se fijen como una especie de diez mandamientos que no dejan margen para la discusión.

La política debe mirarse como una manera de fomentar la elaboración de criterios e iniciativa pero dentro de ciertos límites. La posible cantidad de libertad, dependerá naturalmente de la política, que a su turno refleja el ascendiente y la autoridad dentro de la organización.

Por muchas razones es difícil hacer que las políticas sean suficientemente conscientes e integradas como para facilitar la realización de los objetivos de la empresa. En primer lugar, las políticas se escriben con muy poca frecuencia y se conocen poco sus interpretaciones. La delegación de autoridad a la cual tienden las políticas, a través de su influencia descentralizadora, conduce a una participación muy amplia en la interpretación y hechura de la política, y por tanto seguramente se presentarán variaciones entre los individuos. Tercero, no siempre es fácil controlar la política, porque la que está aplicándose puede ser difícil de verificar y la que quiere no siempre será clara.

**Procedimientos.** Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse esencialmente en una secuencia cronológica de acciones requeridas.

Su penetración en la organización es más bien aparente. El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control más estricto.

Bastarán un par de ejemplos para ilustrar la relación entre procedimientos y políticas. La política de una compañía puede conceder vacaciones a los empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinara un programa de vacaciones para evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones, se especificarán los registros para asegurar que todos los empleados gocen de vacaciones y se explicitarán los medios para solicitar vacaciones.

**Reglas.** Las reglas son planes en cuanto revisten el carácter de uso de acción requerida que, como otros planes, se toma entre varias alternativas. De ordinario son la forma más simple de un plan.

Las reglas se confunden frecuentemente con los procedimientos o las políticas, aunque son completamente distintas. Una regla demanda que se tome o no se tome una acción específica y definida con respecto a una situación. De modo que se relaciona con un

procedimiento, en cuanto es guía de la acción, pero no especifica la secuencia en el tiempo; una regla puede ser o no ser parte de un procedimiento.

Las reglas deben también distinguirse de las políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

**Programas.** Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Muy raras veces se encuentra un programa de importancia en la planeación de los negocios que se sostenga por sí mismo. En general son parte de una estructura compleja de programas, que se subordinan a unos y afectan a otros. Todos estos programas demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades.

**Presupuestos.** Un presupuesto es un planteamiento de resultados expresados en números. Cada número, Cl cada número, bien, sea en términos financieros o en términos hombre-hora, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Puede relacionarse con operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como lo hace el presupuesto de inversión; o puede mostrar un flujo de caja, como lo hace el presupuesto de caja.

Hacer un presupuesto es indudablemente planear. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías. Un presupuesto fuerza a una compañía a hacer, sea con una semana o con cinco años de anticipación, una compilación numérica de flujos especializados. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como una medida sensible de control a menos que refleje los planes. Aunque un presupuesto perfecciona un programa, puede ser en realidad un programa. Un presupuesto puede también englobar el programa completo de la empresa y reflejar todos los demás programas. (p.247)

## 2.2.2 Estrategias

**2.2.2.1 Concepto.** Según Harold y Heinz (1998) afirman que:

Cj k g n C \_ceg oc g\_b n bcj na` j n e ge n \_ce n c gl gb\_ Ecl c\_j gl c k af n n, J n c c n bge cl cl\_j k cl n l \_ca n g nbgj be las estrategias. Algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales, (propósito, visión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes.) Otros subrayan en el proceso estratégico la importancia de los medios para obtener los fines por encima de los fines mismos.

Se considera que la estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas.

Las estrategias se refieren a la dirección en que se encausarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos. Cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía, que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios consejos globales del funcionamiento de una empresa. Muy a menudo las estrategias denotan por tanto un programa general de acción y un conato de pequeños recursos para obtener objetivos amplios. Anthony (1995) l n bcd c a k n c j c j\_b n bc,, c j nac nbc decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de los recursos, (p.176).

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos, no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos. De hecho, muchas estrategias, particularmente en los negocios, se avienen al concepto tradicional militar al incluir consideraciones competitivas.

**2.2.2.2 Orígenes de las estrategias.** Para entender mejor la naturaleza de las estrategias, es conveniente analizar sus orígenes. Según Koontz y Wilhrich (1998) afirma:

**Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien la formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos. Estas estrategias así originadas, se desprenden naturalmente de los objetivos de la empresa tal como los definen los más altos ejecutivos.

Las estrategias pueden formularse en términos generales, permitiendo a los subalternos principales precisarlas mejor, o pueden detallarse tan completamente que no den lugar a interpretaciones ulteriores. Este amplio rango de alternativas depende obviamente del grado de centralización o descentralización de autoridad que existe.

Los administradores hábiles formulan políticas y logran su aplicación simplemente haciendo sugerencias. Incluso, algunos logran estos resultados haciendo creer a sus subalternos que son ellos quienes han iniciado estas políticas. En los dos casos, las estrategias se presentan a los subalternos con tal claridad y fuerza que no permiten desviación alguna.

**Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las políticas y aún muchas de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales y que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica. Si un ejecutivo cualquiera debe tomar una decisión y no sabe con precisión como adoptarla o no está seguro de la autoridad necesaria para hacerlo, probablemente consultará con sus superiores. En la medida que estas consultas se hacen y se absuelven ascendiendo en la escala jerárquica, se establecen precedentes que constituyen futuras guías para la acción administrativa.

Las estrategias en consultas son frecuentemente incompletas, confusas y descoordinadas. Si las decisiones se toman sobre casos específicos, sin considerar adecuadamente sus efectos sobre otros aspectos de las operaciones, se crean en forma inadvertida precedentes que se constituyen en políticas y guías de acción y que pueden no corresponder a los propósitos de los más altos ejecutivos y aun puede suceder que sin el conocimiento de estos se establezcan estrategias.

Esta forma imprecisa de proceder, explica en parte por qué es a veces difícil saber cuáles son las políticas de una empresa. En muchos casos, cuando los analistas intentan preparar manuales de estrategias, se encuentran con que algunos administradores no conocen cuales son las estrategias de la empresa. Esto se debe además de la dificultad de formular estrategias, a que muchos altos ejecutivos evitan afrontar directamente situaciones de carácter general y formular estrategias hasta que por presión de las circunstancias y consultas de casos individuales se crean los precedentes necesarios.

**Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de la empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella como la estrategia de la empresa.

Las estrategias implícitas se causan por situaciones diversas. Pueden deberse simplemente a que las estrategias formuladas no se hacen cumplir o a que las estrategias formuladas tienen solamente por objeto crear una imagen favorable de la empresa, pero ésta no quiere o no puede ponerlas en práctica. Es posible que en la mayor parte de los casos se establezcan estrategias implícitas por falta de claras estrategias formuladas. Quienes en estas circunstancias tengan que tomar decisiones, fijarán sus propias normas de acuerdo con su interpretación personal de la actitud de los altos ejecutivos.

**Impuestas Externamente:** En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos, o las asociaciones comerciales. El gobierno puede dictar muchos aspectos de la política empresarial, bien sea por medio de regulaciones directas, por competencia de empresas de su propiedad o a través de las condiciones establecidas para otorgar ayuda o contratos.

Los sindicatos laborales, especialmente los de carácter nacional, por medio de negociaciones colectivas, pueden igualmente fijar muchas políticas y estrategias a los empresarios o administradores. Además, muchos otros grupos o asociaciones de carácter local o nacional pueden ejercer distintos grados de influencia en la formulación de estrategias. (p.236)

**2.2.2.3 Importancia.** Para desarrollar estrategias útiles y prácticas, según Robbins (1991) a

firma que;

La empresa debe comenzar por hacer un examen de conciencia, para precisar cuáles son

sus aspectos positivos y cuales sus negativos o puntos débiles. Primero que todo, debe preguntarse qué tipo de empresa es, si tiene un solo producto o se dedica a una línea de productos.

Este examen debe extenderse a los aspectos de mercadeo y tecnología, pero no puede omitir tomar en cuenta las aspiraciones, prioridades y prejuicios de los altos directivos que controlan la empresa. ¿Qué buscan ellos? ¿Expansión? ¿Seguridad? ¿Posición? ¿Aumento en el valor de las acciones?

El siguiente aspecto por considerar es las posibilidades que tiene la empresa de participar en el mercado existente y la forma en que puede obviar sus posibles puntos débiles, bien sea empleando nuevos ejecutivos o adquiriendo otras empresas, o de alguna otra manera.

Este tipo de análisis requiere investigar los aspectos relevantes. Una estrategia efectiva se obtiene por medio del conocimiento y aprovechamiento de los aspectos positivos o puntos fuertes propios, de evitar los aspectos débiles y con base en lo anterior aprovechar las oportunidades que se presentan.

Dado que estrategias y políticas afectan a la planeación, también ejercen enorme influencia en las demás áreas de la administración. Las principales estrategias y políticas influirán naturalmente en la estructura de la organización, y por este medio en otras funciones de los administradores.

Antes de la década de los setenta, los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que les esperaban tiempos mejores. Los planes para el futuro simplemente eran extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado.

Los cambios en las reglas del juego obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, e identificar oportunidades en que la organización podría tener una ventaja competitiva. El valor de pensar en términos estratégicos empezó a ser reconocido.

¿Por qué se consideran las estrategias tan importantes? Porque afectan muchas de las decisiones que los gerentes toman. (p.156)

Según Greenley (1992), los beneficios de una estrategia son los siguientes:

- Permiten generar información y comunicarla mejor.
- La organización se vuelve más proactiva: permite influir en vez de responder a su medio ambiente, lo cual proporciona control sobre su futuro.
- Permite una fácil identificación y explotación de oportunidades.
- Provee una visión más objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco de coordinación mejorado para un mayor control de actividades.

- Minimiza los efectos de condiciones adversas y cambios ambientales.
- Facilita la toma de decisiones para lograr objetivos establecidos.
- Permite un mejor manejo de tiempo y recursos para lograr aprovechar las oportunidades identificadas.
- Provee un cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio. (p.106)

#### 2.2.2.4 Tipos de Estrategias.

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. En ocasiones es necesario dejar pasar oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Según David (1991), afirma que:

Existen catorce tipos de estrategias básicas para la organización, separadas en tres categorías. Las catorce estrategias son genéricas, debido a que cada una tiene un sinnúmero de variaciones. Las estrategias genéricas se presentan a continuación.

**Tabla 1.**

#### *Tipos de estrategias*

CATEGORIA	ESTRATEGIA	DEFINICION
Estrategias de Integración	Integración hacia adelante	Apropiarse o incrementar el control sobre los distribuidores.
	Integración hacia atrás	Apropiarse o incrementar el control sobre los proveedores.
	Integración horizontal	Apropiarse o incrementar el control sobre la competencia
Estrategias Intensivas	Desarrollo de mercados	Incrementar el segmento de mercado para los productos o servicios actuales en los mercados actuales.
	Desarrollo de productos	Introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Estrategias Intensivas	Diversificación concéntrica	Incremento en ventas al mejorar o modificar productos o servicios actuales.
	Diversificación Conglomerada	Agregar nuevos productos o servicios que no se relacionen con los actuales.
	Diversificación horizontal	Agregar nuevos productos o servicios que no se relacionen con los actuales pero que vayan dirigidos a los mismos mercados.
Estrategias de Diversificación	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Cl c _ A n h l _ n H n g</p> <p>Venture</p> </div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 40px; width: 20px;"></div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 40px; width: 20px;"></div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 40px; width: 20px;"></div> </div>	Dos o más empresas forman una organización separada con propósitos de cooperación.

**“Tabla 1” “Continuación”**

CATEGORIA	ESTRATEGIA	DEFINICION
Otras Estrategias	Liderazgo en costos	Disminución de costos con el fin de mejorar la eficiencia.
	Despojar	Vender una división o parte de la empresa
	Liquidación	Vender todos los activos de una compañía, en partes, por su valor tangible.
	Estrategia combinada	Llevar a cabo dos o más estrategias a la vez

**Nota.** En la presente tabla se muestra los diferentes tipos de estrategias. Fuente. David (1991)

**2.2.2.5 Estrategias de Mercadotecnia.** Una estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado cómo se lograra un objetivo individual de mercadotecnia. Las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican cómo se cumplirá con los objetivos cuantificables.

**2.2.2.6 Tipos de estrategias de mercadotecnia.** Existen diferentes tipos de estrategias.

Hiebing (1999) las determina:

**Estrategias nacionales, regionales y Locales:** Es una estrategia que les ayuda a determinar si habrá un plan nacional básico de mercadotecnia o una combinación de planes nacionales, regionales o locales. Tener una combinación de planes exige un trabajo arduo, pero suele valer la pena. Esta estrategia reconoce las áreas designadas de mercado o el área de audiencia de televisión e incluso las del área comercial local, pues tiene en cuenta la aplicación de programas territoriales específicos.

**Estrategias de Estacionalidad:** Han de adoptarse estrategias de publicidad sobre cuándo hacer publicidad o promover el producto o servicio. Entonces se torna muy importante la parte de ventas correspondiente a la estacionalidad en la evaluación del negocio.

Varias cuestiones cobran importancia. La primera es si hay épocas del año cuando la categoría del producto en general tiene mucho mayor éxito que su compañía.

La segunda cuestión es decidir si va a hacer publicidad y promoción durante todo el año, en los periodos de mayor venta y en los de menos venta.

Por último es preciso decidir si va a hacer publicidad y promoción antes de los periodos de mayor venta, durante ellos o entre ellos.

**Estrategias Competitivas:** A menudo se requiere una estrategia competitiva. La evaluación del negocio puede revelar que un solo competidor es casi totalmente responsable de que la compañía haya perdido participación en el mercado o bien que una compañía haya perdido participación en el mercado o bien que una compañía o grupo de competidores lo hayan desplazado de su nicho en el mercado. De ser así, tendrá que desarrollar una estrategia competitiva en su plan de mercadotecnia.

Las estrategias competitivas dependen siempre de la situación.

Algunas veces tratan de ser anticategorías: Procuran demostrar que la compañía es mejor que el resto de los competidores en la categoría. Algunas veces, las estrategias competitivas se centran en un competidor o grupo de competidores específicos.

Las estrategias competitivas incluyen el desarrollo de técnicas nuevas o mejoradas de producto, empaque y comercialización para contrarrestar las fuerzas de la competencia.

**Estrategias del mercado meta:** La sección destinada al mercado meta describe en forma pormenorizada el mercado primario y el secundario, Por ejemplo, tal vez decida concentrarse en el gran usuario por medio de un producto específico de su línea que ha sido atractivo para los grandes usuarios. Una segunda opción consiste en introducir cambios que sean atractivos para los consumidores. Puede dirigirse a un mercado secundario sólo a través de incentivos en la tienda o, bien, aplicando técnicas promocionales en el punto de compra y reservando todos los gastos destinados a los medios masivos para el mercado primario. Una tercera opción es que la compañía haya revisado recientemente el mercado primario para incluir al gran usuario que posiblemente adquiriría el producto de ella sólo como segunda opción.

**Estrategias del producto:** También hay que adoptar decisiones estratégicas en lo referente al producto. Si son bajos los índices de repetición de compra del producto y si el producto de la compañía no presenta atributos muy buenos, habrá que decidir cómo mejorarlo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia. Otra área que ha de tenerse en cuenta es ampliar los usos alternativos del producto. Se trata de una estrategia viable cuando se tiene un producto maduro, con una base estática o limitada de clientes.

Debe iniciarse el desarrollo de nuevos productos o de extensiones de la línea actual, si son necesarios para realizar los objetivos.

También habrá de elaborar un programa tendiente a crear una marca o nombre del producto sin embargo esto se hace después de posicionarlo.

Conviene desarrollar una estrategia que indique si en el plan de mercadotecnia va a dar especial importancia a las categorías-marcas más débiles o más fuertes del producto.

Por último, encontrar formas más eficientes de elaborar el producto también podría ser estrategia viable para asegurar mejor la consecución de un objetivo de mercadotecnia previamente formulado, con tal que la mayor eficiencia le permita a usted conseguir una ventaja de precio. Además, también podría darle márgenes más altos de utilidad, que contribuyen a mejorar la rentabilidad o que pueden invertirse para realizar programas más eficaces de mercadotecnia.

**Estrategias de empaque:** Un problema señalado, es que el empaque de la compañía dificulta el uso del producto. Por tanto, con un cambio en el empaque podría tal vez lograrse mejor el objetivo de incrementar la participación de uso y de consumo entre el público.

**Estrategias de precios:** También hay que examinar la estrategia de precios, Un punto que debe considerarse es decidir si se usarán precios altos o bajos en relación con la competencia o si simplemente se igualarán los precios de ella y si la ventaja competitiva descansa exclusivamente sobre el servicio y los atributos superiores del producto. También especifique si sus precios serán uniformes a nivel nacional o si variarán de mercado en mercado de tienda en tienda o de cliente en cliente. Por último, si va a utilizar los precios para comunicar mejor el posicionamiento, aclare su intención en esta sección. Algunas compañías adoptan una estrategia de precios altos para conseguir un posicionamiento superior en relación con la competencia.

**Estrategias de distribución del producto, penetración o cobertura:** Las empresas deben decidir en cuáles regiones del país van a concentrar sus esfuerzos de distribución. También deben escoger el tipo de establecimiento que manejará su producto y la cobertura deseada del mercado entre la categoría de canales seleccionados.

El potencial de penetración de los mercados actuales y de otros nuevos a de analizarse con un criterio estratégico.

**Estrategias de operación de venta personal:** Es necesario decidir si la organización incorporará un programa estructurado de venta personal en su plan de mercadotecnia. Si su empresa es detallista, señale si su plan de venta incluirá razones específicas. Igual que los detallistas, los fabricantes necesitan decidir si van a establecer razones específicas de ventas.

**Estrategias de promoción:** Las promociones han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada. Las estrategias de promoción indicarán las áreas que tendrán gran importancia en el plan promocional más adelante dentro del plan general de mercadotecnia.

**Estrategia de gastos:** Las estrategias de gastos especifican cómo se invertirá el presupuesto de mercadotecnia. Para cumplir con los objetivos de ventas, debe decidirse si conviene incrementar las ventas de las marcas, regiones o tiendas más débiles del país o bien si conviene atraer más clientes hacia las marcas o tiendas más fuertes. Para tomar tales decisiones, hay que determinar antes los niveles de gastos por marca, tienda o región del

país. En la generalidad de los casos, no es posible aumentar las ventas de una marca débil sin acrecentar el presupuesto destinado a ella.

Sabemos que una manera de incrementar las ventas a corto plazo consiste en hacer hincapié en las fuerzas de una empresa.

El éxito a largo plazo exige consolidar las marcas, tiendas y territorios más débiles de ventas, y para ello hace falta la inversión.

**Estrategias Relativas a los Medios Publicitarios:** La meta fundamental al diseñar una estrategia general de medios es ofrecer una directriz al futuro plan de medios, escogiendo al mismo tiempo un enfoque geográfico y de gastos en medios.

**Estrategias de comercialización:** Hace falta una estrategia que fije las pautas de lo que se hará desde el punto de vista de la comercialización. La estrategia de mercadotecnia en tal situación podría consistir en utilizar ampliamente la comercialización en el punto de compra para influir sobre la toma de decisiones.

**Estrategias de propaganda o relaciones públicas:** Conviene que decida si la propaganda o las relaciones públicas formarán parte de su plan de mercadotecnia. En caso de que sí vayan a formar parte de él, su esfuerzo en este aspecto ha de canalizarse desde el principio en el plan. Dispondrá entonces de una orientación global cuando llegue el momento de desarrollar un plan específico de propaganda o relaciones públicas.

Por ejemplo, se podría estudiar la conveniencia de completar con este tipo de comunicación su programa global de publicidad y promoción. Una segunda opción sería servirse de copatrocinadores de los eventos promocionales para generar propaganda o relaciones públicas. Una tercera opción consistiría en realizar un plan exhaustivo para aprovechar las oportunidades de relaciones públicas o propaganda que tiene su compañía en un medio particular.

**Estrategias de investigación y desarrollo de mercadotecnia:** La investigación y desarrollo de mercadotecnia es la verdadera razón que perpetúa el éxito de una empresa. Se requiere mucho trabajo, planeación y perseverancia para probar y obtener resultados procesables, pero siempre vale la pena hacerlo: de este modo siempre la compañía está a la vanguardia de la competencia y no comete errores costosos. Las pruebas ayudan a desarrollar un producto nuevo o a iniciar una nueva actividad de mercadotecnia, mejoran ambas cosas, aportan evidencia sobre la eficacia del programa y contribuyen a eliminar las ideas que no van a funcionar, antes de efectuar cuantiosas inversiones.

**Estrategias de inversión primaria:** Si planea realizar una investigación primaria éste es el momento de establecer una estrategia. Quizá escoja una estrategia que le ayude a resolver un problema en particular que le ayude a generar ventas y el objetivo de mercadotecnia. También puede optar por un estudio permanente de detección del conocimiento, actitud y comportamiento, trabajo que le ayudará a preparar el plan del año siguiente. (p.187)

## 2.2.3 Marketing

**2.2.3.1 Concepto de marketing.** A través del tiempo, diversos autores han tratado de definir el marketing, pero a lo largo de los años se han ido creando unos ejemplos de estos conceptos:

El staff de mercadotecnia de la Universidad Estatal de Ohio (2000) afirma que la mercadotecnia es el proceso de crear, promover, intercambiar y distribuir físicamente los productos o servicios que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores mercantiles mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios (p.5)

El marketing, según Stanton, Etzel y Walker (2000) es el proceso de planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de acuerdo a las necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (p.167).

Schoell y Gultinan (1991) afirman que la mercadotecnia es el proceso de las organizaciones que realizan funciones orientadas a satisfacer los deseos humanos al facilitar las relaciones entre los productores y los consumidores (p.217).

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y servicios (p.168).

Debido a la claridad con que este concepto es expuesto, a continuación se presenta una explicación más detallada de la definición de mercadotecnia, a través de los siguientes términos claves utilizados por Kotler (1991):

**Necesidades:** El más básico de los conceptos subyacentes en el marketing es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas. Estas incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión. Estas necesidades no son un invento, sino que forman una parte esencial del carácter del ser humano.

Cuando no se satisface una necesidad, la persona hará una de dos cosas: buscar el objeto que la satisface, o intentar atenuar aquélla. En las sociedades industrializadas, las personas quizá procuren encontrar o desarrollar los objetos que satisfagan sus deseos, y en las sociedades menos desarrolladas, la gente acaso trate de moderar sus deseos y satisfacer estos con lo que tiene a la mano.

**Deseos:** Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros. Como las personas se ven expuestas a más objetos que despierten su interés o deseo, los productores tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.

**Demandas:** La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas. Los consumidores ven los productos como paquetes de beneficios y eligen aquellos que les proporcionan el mejor paquete a cambio de su dinero. Considerando los deseos y recursos, las personas eligen el producto cuyos beneficios les producen mayor satisfacción.

**Producto:** Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas. Cuando, en ocasiones, el término producto no parece adecuado, podemos sustituirlo por satisfactor, recurso u oferta. Todos estos términos describen algo que tiene valor para alguien.

**Intercambio:** Es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. El intercambio es el núcleo del concepto de Mercadotecnia. Para que se dé un intercambio, deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber al menos dos partes, cada

una de las cuales con algo de valor para la otra. Así mismo, las dos deben estar dispuestas a negociar con la otra; y ser libres de aceptar o rechazar su oferta. Finalmente, las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos.

Estas condiciones simples hacen posible el intercambio. El hecho de que éste realmente se lleve a cabo depende de que las partes lleguen a un convenio. Si lo hacen, debemos concluir que las dos han salido ganando algo (o al menos, no han salido perdiendo), ya que, después de todo, ambas eran libres de aceptar o rechazar la oferta. En este sentido, así como la producción crea el valor, también lo crea el intercambio.

**Transacciones:** Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, la transacción es su unidad de medida. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. En ella, debemos poder definir qué A dio X a B y obtuvo Y. Pero no en todas las transacciones interviene el dinero. En una transacción de trueque, se puede cambiar un refrigerador viejo por el televisor usado de los vecinos. En una transacción intervienen al menos dos objetos de valor, las condiciones acordadas y el momento y lugar del acuerdo.

**Mercados:** El concepto de transacciones conduce al de mercado. El mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. En el transcurso del tiempo, han existido tres tipos principales de mercado, el de autosuficiencia, el de intercambio descentralizado y el de intercambio centralizado. Para comprender su naturaleza, imaginemos una economía primitiva formada por cuatro personas nada más: un pescador, un cazador, un alfarero y un agricultor. En un mercado de autosuficiencia, cada uno recolecta los bienes que necesita. El cazador se ocupa sobre todo de cazar, pero también se da tiempo para pescar, hacer alfarería y cultivar para conseguir los demás bienes.

Al hacerlo, el cazador es menos eficiente en su oficio, y lo mismo ocurre con los otros. En el segundo tipo de mercado, el de intercambio descentralizado, cada uno ve a los otros tres como compradores potenciales que constituyen un mercado. Así puede ser que el cazador haga viajes particulares para intercambiar carne por artículos del pescador, el alfarero y el agricultor. En el tercer caso, el intercambio centralizado, aparece un nuevo mercado. Cada uno de los participantes lleva sus bienes al mercader y los cambia por otros que él necesita. Así, en lugar de negociar con los demás proveedores, el cazador solo lo hace con un mercado.

### 2.2.3.2 *Funciones de Marketing.* Según Schoell, y Gultinan, (1991) afirman:

Son las actividades que salvan la distancia, el tiempo y la posesión y por lo general separan a los participantes en una relación de intercambio. Al enlazar las actividades contenidas en tales conceptos el marketing crea la utilidad y facilita el proceso de intercambio.

**Tabla 2***Funciones básica del marketing*

<b>FUNCION</b>	<b>NATURALEZA</b>
Compra o renta	Identificación, selección y evaluación de las fuentes de suministros; negociación de los términos de la compra.
Transportes	Movimiento de los bienes de un punto geográfico a otro.
Almacenamiento	Retención de los bienes hasta que los compradores los deseen.
Estandarización y Graduación	Establecimiento de los estándares de tamaño y calidad, clasificación de los bienes de acuerdo con los estándares establecidos y graduación de ellos. Facilitar las funciones de compra y venta reduciendo la necesidad de inspeccionar.
Financiamiento	Proporcionar los recursos financieros para producir, transportar, almacenar, promover, vender y comprar bienes o servicios.
Tomar riesgos	Asumir, transferir y examinar el riesgo inherente al esfuerzo de la mercadotecnia, incluyendo los riesgos de que el bien no sea vendido, daño, hurto, o la obsolescencia del producto.
Recolección de la información de Mercado	Identificación y análisis de la oportunidad de mercado, desarrollo y administración de las encuestas, conducción de experimentos de mercado, recolección de la información sobre competidores, proveer de la información útil a quienes toman las decisiones.

**Nota.** La presente tabla muestra las funciones básicas del marketing. Fuente. Schoell, y Gultinan, (1991)

Las funciones del marketing las realizan los participantes en una relación de intercambio. Estas funciones se pueden cambiar y compartir entre los participantes; pero no pueden eliminarse. Alguien debe realizarlas. Los participantes pueden incluir productores, mayoristas, minoristas, intermediarios de apoyo y consumidores finales.

Además de los intermediarios, mayoristas y minoristas, los corredores de apoyo a menudo se ven envueltos en las relaciones de intercambio, cuando otros participantes no pueden o no

realizan ciertas funciones. De esta manera, muchas compañías acuden a agencias de publicidad, empresas de desarrollo de mercados y compañías de transporte, tal vez por carecer de suficientes recursos para establecer sus propios departamentos de publicidad, investigación y transporte, o bien por creer que empresas externas pueden realizar estas tareas especializadas de modo más eficiente o efectivo que ellas.

Aun los consumidores finales realizan funciones de marketing. Por ejemplo, muchas tiendas de departamentos que una vez tuvieron su propia flotilla de transporte y proporcionaban entrega gratuita a domicilio de sus productos ahora cobran por ese servicio. En este caso el consumidor se hace partícipe del costo de realizar esta función en las tiendas. Algunos supermercados han traspasado a los consumidores otras funciones, como el marcaje de los precios en la mercancía y guardar en bolsas propias los comestibles a cambio de precios más bajos.

El marketing se ha convertido en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales correctamente a través de la orientación al consumidor; este principio permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que guíe a la empresa no solamente a vender un producto o servicio, sino más bien a estar atenta a ofrecer soluciones a las necesidades y satisfacción de los deseos del mercado meta.

Conocer a fondo el mercado meta permite orientar a la empresa en las acciones que se desarrollaran coordinadamente en todos los niveles de la compañía, con una propuesta de valor que genera ventaja frente a la competencia.

Las acciones de marketing se construyen a partir de tres componentes básicos:

- 1) El establecimiento de objetivos,
- 2) El diseño de estrategias y por último
- 3) El planteamiento de las tácticas.

Cuando se habla de establecer objetivos se intenta alinear la visión de la empresa con las actividades de marketing de tal manera que estos propósitos sean medibles y tengan un impacto en la misión de la empresa.

En el proceso de formulación de estrategias, se debe delimitar los objetivos de marketing y financieros que se alcanzaran en un tiempo determinado, para esto se llevan a cabo cursos de acción para cumplir con estos objetivos. Las estrategias no deben confundirse con actividades.

En cuanto a las tácticas se puede decir que son la puesta en marcha de las estrategias ejecutando una serie de acciones para alcanzar dicho fin. (Echeverri Cañas, 2008, p.253)

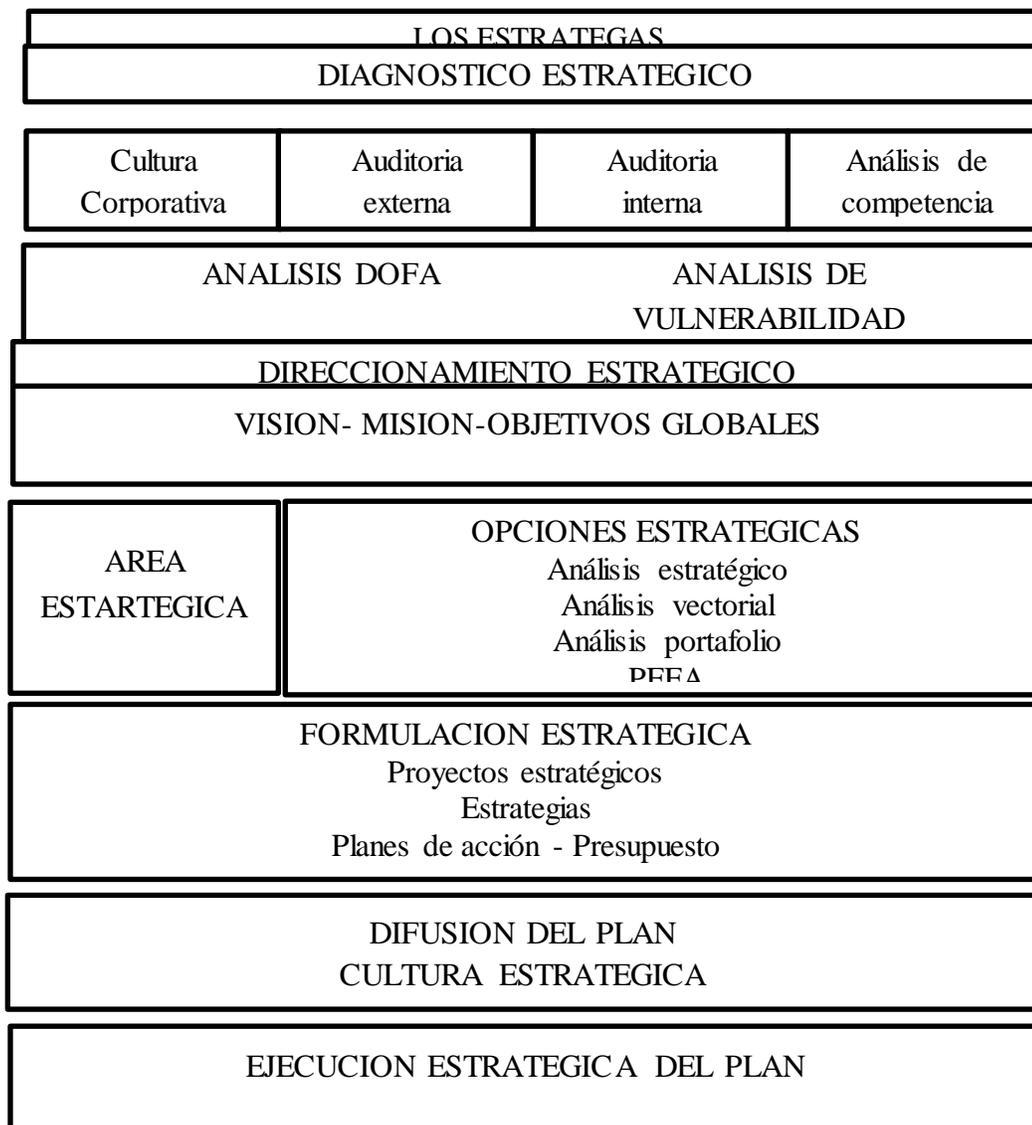
**2.2.4 Planeación estratégica.** Con el propósito de establecer un modelo teórico del plan estratégico de marketing a seguir en la investigación se presenta la tesis de Serna (2003) quien afirma:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre la institución hacia el futuro.

**Los estrategas.** Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (Miembros de la junta directiva, el presidente o gerente, jefes de área y los vicepresidentes), a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. En otras palabras son aquellas personas que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

**Direccionamiento estratégico.** Lo integra los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

**Los principios corporativos.** Son el conjunto de valores, creencias normas, que regulan la vida de una organización. Constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.



**Figura 1. Proceso de planeación estratégica**

No existen organizaciones neutras sin valores o principios, estos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso.

**Visión.** Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que es y se quiere ser en el futuro. La vision debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integral el equipo gerencial.

Se señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une el presente y el futuro en una empresa. Sirve de guía en la formulación de las estrategias a la vez que

proporciona un propósito a la organización.

**Misión.** Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores, los grupos con los que interactúa en el mercado son para todos diferente. Esta diferencia se refleja en la definición, en el propósito el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es entonces la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

Para que existe la organización?

Cual es su negocio?

Cuáles son sus objetivos?

Cuáles son sus clientes?

Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

**El diagnostico estratégico.** Sirve de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿Dónde estábamos?; ¿Dónde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener información sobre su entorno, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

**Opciones estratégicas.** Definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnostico estratégico y análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Por ello con base en la DOFA y el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado. (Análisis vectorial decrecimiento); analizar el comportamiento de sus portafolio de productos; definir los objetivos globales; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficientemente su misión.

**Formulación estratégica.** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

**Índices de gestión.** El desempeño debe monitorearse y auditarse, en base a los

objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medida se realizara en forma periódica, de manera de retroalimentarse oportunamente en el proceso de planeación estratégica.

**Difusión y alineación estratégica.** Definido el plan estratégico y antes de implementarse, debe difundirse a toda la organización, logrando que todos se identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él.

**2.2.5 Direccionamiento estratégico.** Hay organizaciones operativas con objetivos corto placistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

Los comportamientos organizacionales de cada situación son bien diferentes y, por tanto, sus contextos culturales muy distintos. Una y otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial.

El punto clave está en saber hasta donde la visión empresarial coincide con las estrategias. Es importante que éstas no se contrapongan entre sí.

## **2.2.6 Análisis interno**

**2.2.6.1 Cultura organizacional.** Según Serna (2003) señala:

La Cultura Organizacional incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo en el nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa

### 2.2.6.2 *Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.* Según Serna (2003),

afirma:

El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

#### Cómo elaborar el POAM

Al igual que el PCI descrito en el capítulo anterior, el POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

- d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

- e. Calificación del Impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM. El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

### 2.2.6. 3 *El perfil de capacidad interna (PCI)*. Según Serna (2003), afirma:

Análisis interno. P C I (Perfil de Capacidad Interna). El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente.

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) como se mencionó anteriormente es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional.

Veamos en qué consiste y cómo se elabora.

#### Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- 1 La Capacidad Directiva
- 2 La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- 3 La Capacidad Financiera
- 4 La Capacidad Tecnológica (Producción)
- 5 La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

¿Cómo realizar el PCI?

Preparación de la información preliminar

Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.

Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

a. De acuerdo con la estructura organizacional. Se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

b. Por grupos estratégicos. Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

c. Participación total. El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se

integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa

#### Identificación de fortalezas y debilidades.

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

#### Priorización de los factores:

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

#### Calificación de los factores:

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.

Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

Calificación del impacto: Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio.

Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

**2.2.6.4 Capacidad directiva.** Toda empresa tiene uno que otro ejecutivo sobresaliente, pero su flexibilidad a largo plazo depende del número de éstos de su integración y de la cadena de sucesión. La calidad de la dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones y la revisión de la capacidad empresarial y el nivel de liderazgo de los ejecutivos en la industria permiten apreciar el nivel general de su capacidad directiva.

**2.2.6.5 Matriz DOFA.** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

**Estrategia FO:** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategia DO:** Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategia FA:** Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

**Estrategia DA:** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

Hacer una lista de fortalezas internas claves, hacer una lista de las debilidades internas decisivas, hacer una lista de las oportunidades externas importantes, hacer una lista de amenazas externas claves, comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias. (p.4)

## 2.2.7 Direccionamiento estratégico.

**2.2.7.1 Visión corporativa.** La Visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiera y

espera ver en el futuro. La Visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro

#### Elementos de una Visión

- Es formulada para los líderes de la organización, se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la Misión de la empresa.
- Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores.
- Dimensión de tiempo, la visión debe ser formulada teniendo definido un horizonte de tiempo. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.
- Integradora, la Visión debe ser apoyada y compartida por el grupo Gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.
- Amplia y detallada. La Visión no se expresa en números ni en frases, la Visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir

ab\_ i\_ c\_ a\_ c\_ d\_ \_ bc\_ i\_ ne\_ l\_ g\_ ag\_ l

**2.2.7.2 Misión corporativa.** Definir la misión o propósito de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirigen los clientes que se quiere servir y los productos que se quieren ofrecer.

**2.2.7.3 Objetivos corporativos.** Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y misión corporativa.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades en -dinero porcentaje de ventas.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o unidades.
- Productividad/ eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- Tecnología / innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: Reclamos devoluciones etc.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento etc.

### 2.2.8 Estrategias corporativas

Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

seleccionan aquellas que han de constituir proyectos estratégicos que integran el plan estratégico de la organización.

Dentro de la teoría administrativa se destacan diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas se destaca de entre muchas:

- Estrategias ofensivas.
- Estrategias defensivas.
- Estrategias genéricas.
- Estrategias concéntricas.

**Estrategias ofensivas o de crecimiento:** Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:

- **Concentración:** Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto servicio.
- **Diversificación concéntrica:** Este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.

- **Integración vertical:** Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio está aplicando una estrategia de integración vertical que puede ser hacia delante o hacia atrás.
- **Diversificación de conglomerado:** Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad
- **Operaciones conjuntas (joint ventures):** cuando dos o más empresas se reúnen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.

**Estrategias defensivas.** Estas se aplican para anticiparlos problemas y evitar las catástrofes que pueden afectar una organización, de las cuales se destacan:

- **Reducción o enchamamiento:** Consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.
- **Desinversión:** Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- **Liquidación:** Vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales de liquidarla.
- **Recuperación:** Este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en situaciones que sobreviva y dé utilidades.

**Estrategias genéricas.** Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

**Estrategias concéntricas.** Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales

## 2.3 Marco legal

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se tendrán en cuenta las siguientes normas.

### 2.4.1 *Constitución Política de Colombia.* Constitución Política de Colombia, (2010)

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (p.136)

**Artículo 53.** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

De otra parte, en lo referente al trabajo carcelario la Ley 65 de 1993 determina en el artículo 79 la obligatoriedad del trabajo en los establecimientos de reclusión como medio terapéutico adecuado para los fines de la resocialización y dispone que debe estar previamente reglamentado por la Dirección General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario,

indicando que los internos no podrán contratar trabajos con particulares.

Por su parte los artículos 84 y 86 de la misma norma citada, regulan lo relacionado específicamente con el contrato de trabajo y su remuneración, así:

**Artículo 84. Contrato de trabajo.** Los internos no podrán contratar trabajos con particulares. Estos deberán hacerlo con la administración de cada centro de reclusión o con la Sociedad "Renacimiento". En este contrato se pactará la clase de trabajo que será ejecutado, término de duración, la remuneración que se le pagará al interno, la participación a la caja especial y las causas de terminación del mismo. Igualmente el trabajo en los centros de reclusión podrá realizarse por orden del director del establecimiento penitenciario.

**Artículo 86. Remuneración del trabajo, ambiente adecuado y organización en grupos.** El trabajo de los reclusos se remunerará de una manera equitativa. Se llevará a cabo dentro de un ambiente adecuado y observando las normas de seguridad industrial. Los condenados en la fase de mediana seguridad dentro del sistema progresivo, podrán trabajar organizados en grupos de labores agrícolas o industriales con empresas o personas de reconocida honorabilidad, siempre que colaboren con la seguridad de los internos y con el espíritu de su resocialización. La protección laboral y social de los reclusos se precisará en el reglamento general e interno de cada centro de reclusión. En caso de accidente de trabajo los internos tendrán derecho a las indemnizaciones de Ley. Los detenidos podrán trabajar individualmente o en grupos de labores públicas, agrícolas o industriales en las mismas condiciones que los condenados, siempre que el director del respectivo establecimiento penal conceda esta gracia, según las consideraciones de conducta del interno, calificación del delito y de seguridad. Los trabajadores sindicados o condenados, solo podrán ser contratados con el establecimiento respectivo y serán estrictamente controlados en su comportamiento y seguridad.

Sobre el trabajo carcelario también se ha pronunciado el Corte Constitucional en sentencia T-771 del 2008. Allí se establece que los internos no pierden su carácter de sujetos de derechos y deberes por el hecho de encontrarse privado de la libertad. Si las normas laborales son aplicables a los reclusos con las limitaciones del régimen carcelario, con mayor razón deben serlo las normas que regulan el trabajo en general.

Así mismo en la ley 65 de 1993, Código penitenciario, se determina:

**Artículo 79. Obligatoriedad del trabajo.** El trabajo en los establecimientos de reclusión es obligatorio para los condenados como medio terapéutico adecuado a los fines de la resocialización. No tendrá carácter afflictivo ni podrá ser aplicado como sanción disciplinaria. Se organizará atendiendo las aptitudes y capacidades de los internos, permitiéndoles dentro de lo posible escoger entre las diferentes opciones existentes en el centro de reclusión. Debe estar previamente reglamentado por la Dirección General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. Sus productos serán comercializados.

**Artículo 80. Planeación y organización del trabajo.** La Dirección General del INPEC determinará los trabajos que deban organizarse en cada centro de reclusión, los cuales serán los únicos válidos para redimir la pena. Fijará los planes y trazará los programas de los trabajos por realizarse.

El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario procurará los medios necesarios para crear en los centros de reclusión, fuentes de trabajo, industriales, agropecuarios o artesanales, según las circunstancias y disponibilidad presupuestal.

**Artículo 81. Evaluación y certificación del trabajo.** Para efectos de evaluación del trabajo en cada centro de reclusión habrá una junta, bajo la responsabilidad del Subdirector o del funcionario que designe el director.

El director del establecimiento certificará las jornadas de trabajo de acuerdo con los reglamentos y el sistema de control de asistencia y rendimiento de labores, que se establezcan al respecto.

**Artículo 82. Redención de la pena por trabajo.** El juez de ejecución de penas y medidas de seguridad concederá la redención de pena por trabajo a los condenados a pena privativa de libertad.

A los detenidos y a los condenados se les abonará un día de reclusión por dos días de trabajo. Para estos efectos no se podrán computar más de ocho horas diarias de trabajo.

El juez de ejecución de penas y medidas de seguridad constatará en cualquier momento, el trabajo, la educación y la enseñanza que se estén llevando a cabo en los centros de reclusión de su jurisdicción y lo pondrá en conocimiento del director respectivo.

**Artículo 83. Exención del trabajo.** No estarán obligados a trabajar los mayores de 60 años o los que padecieren enfermedad que los inhabilite para ello, las mujeres durante los tres meses anteriores al parto y en el mes siguiente al mismo. Las personas incapacitadas para laborar que voluntariamente desearan hacerlo, deberán contar con la aprobación del médico del establecimiento. No obstante en los diferentes casos contemplados, el interno podrá acudir a la enseñanza o a la instrucción para la redención de la pena.

**Artículo 85. Equipo laboral.** El INPEC procurará que en la planta de personal de las penitenciarías, colonias y cárceles de distrito judicial, figure el número de personal técnico indicado para el desarrollo eficiente de las labores de tales establecimientos. Estos funcionarios para posesionarse deberán acreditar sus títulos debidamente reconocidos.

**Artículo 87. Actos de gestión.** El director de cada establecimiento de reclusión, previa delegación del Director General del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, podrá celebrar convenios o contratos con personas de derecho público o privado con o sin ánimo de lucro, con el fin exclusivo de garantizar el trabajo, la educación y la recreación, así como el mantenimiento y funcionamiento del centro de reclusión

**Artículo 88. Estímulo del ahorro.** El director de cada centro de reclusión y en especial el asistente social, procurarán estimular al interno para que haga acopio de sus ahorros con el fin de atender, además de sus propias necesidades en la prisión, las de su familia y sufragar los gastos de su nueva vida al ser puesto en libertad.

**Artículo 90. Sociedad de economía mixta “renacimiento”.** Autorízase al Gobierno Nacional para constituir una sociedad de economía mixta que adoptará la denominación de **Sociedad de Economía Mixta “Renacimiento”**, cuyo objeto será la producción y comercialización de bienes y servicios fabricados en los centros de reclusión. El Gobierno Nacional mantendrá más del cincuenta por ciento (50%) del capital accionario.

La empresa dedicará parte de sus utilidades a los programas de resocialización y rehabilitación de internos. En los estatutos de la sociedad se determinará la parte de las utilidades que deben invertirse en estos programas.

**Artículo 91. Desarrollo de la sociedad de economía mixta “renacimiento”.** La **Sociedad de Economía Mixta “Renacimiento”** tendrá por objeto la constitución de empresas mixtas y a estimular la creación y funcionamiento de cooperativas, en cuyas Juntas Directivas se dará asiento a un representante principal con su respectivo suplente de los internos escogidos entre quienes se distingan por su espíritu de trabajo y colaboración y observen buena conducta, siempre que no registren imputación o condena por delito grave.

El **Jefe de la Unidad de Rehabilitación** podrá otorgar un crédito para financiar microempresas de ex reclusos que hayan descontado la totalidad de la pena, cuando así lo ameriten por su capacidad de trabajo demostrada durante el tiempo de reclusión y con la presentación de los estudios que le permitan su financiación.

El INPEC podrá invertir dentro de sus planes de rehabilitación, en la sociedad a que se refiere el presente artículo.

**Artículo 92. Coordinación con la sociedad de economía mixta “renacimiento”.** La dirección del INPEC y la **Sociedad de Economía Mixta “Renacimiento”** coordinarán sus funciones con respecto al trabajo en los centros de reclusión, para que esta

sociedad cumpla su objetivo de producción y comercialización de bienes y servicios fabricados en los establecimientos penitenciarios y carcelarios.

**Artículo 93. Estímulos tributarios.** El Gobierno Nacional podrá crear estímulos tributarios para aquellas empresas o personas naturales que se vinculen a los programas de trabajo y educación en las cárceles y penitenciarias, así como también, incentivar la inversión privada en los centros de reclusión con exoneración de impuestos o rebaja de ellos, al igual que a las empresas que incorporen en sus actividades a pos penados, que hayan observado buena conducta certificada por el Consejo de Disciplina del respectivo centro de reclusión.

## Capítulo 3. Diseño metodológico

### 3.1. Tipo de investigación

Según Deobold y William, (2000) afirman:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (p 38)

Se debe mencionar que se escogió el tipo de investigación descriptiva con base en el estudio de necesidades, dado que esta permite determinar la situación real del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña, por medio de la Matriz DOFA, diseñar la matriz axiológica donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores de la institución, elaborar las etapas del juego matricial y diseñar el marco lógico de la empresa, estableciendo estrategias factibles para el plan de mercadeo.

### 3.2. Población

La población del proyecto estará integrada por el personal de internos que laboran en las diferentes áreas productivas, la dirección del establecimiento penitenciario y los clientes potenciales los diferentes establecimientos de comercio con actividad comercial de venta de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.

Para conocer el número de internos se realizó entrevista con el coordinador del área de Atención y Desarrollo del establecimiento penitenciario de Ocaña. Quintero (2016) afirma:

La población está integrada por 48 internos los cuales laboran en el área de talleres de carpintería y zapatería, distribuidos de la siguiente manera: 13 Madera, 12 fibra materiales, 04 industria materiales, 01 operario de máquinas, 15 material reciclable y 03 en zapatería, además se tiene en cuenta a la Directora del establecimiento, persona que toma las decisiones para el cumplimiento de los objetivos del INPEC.

Según dato suministrado por la Cámara de Comercio. Sánchez (2016) comunica:

Que revisada la base de datos de la RUES, de la Cámara de Comercio de Ocaña, existen registrados 70 establecimientos de comercio que se dedican a la comercialización de productos elaborados en de madera.

### **3.3. Muestra**

Teniendo en cuenta lo reducido de la población esta fue tomada en su totalidad, para aplicar el instrumento de recolección de información. Por lo tanto no se hace necesario la aplicación de métodos de muestreo.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Como técnica para la recolección de información se utilizaría la encuesta la cual se aplicara mediante el cuestionario, como instrumento, el cual está compuesto por una serie de interrogantes relacionados con el problema de análisis. Esto dará la situación real de los empleados lo cual dará las bases fundamentales para plantear la estrategia de mejoramiento.

El formato de encuesta está dirigido a los internos que laboran el área de talleres de carpintería y zapatería, así como también a las directivas del Establecimiento Penitenciario de Mediana seguridad y Carcelario de Ocaña. (Ver apéndice A).

**Fuentes primarias.** Para la recolección de datos se aplicó la encuesta debidamente orientada, con la cual se obtuvo información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

**Fuentes secundarias.** Hace referencia a las informaciones complementarias, la cual es obtenida a través la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se puede ubicar este proyecto.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

La información recolectada se interpretara cuantitativamente clasificándola y procesándola mediante tablas y gráficas; de igual manera se efectuara el análisis cualitativo a cada pregunta y la deducción de porcentajes de participación.

## Capítulo 4. Resultados

Esta sección corresponde a la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el establecimiento Ma\_\_ CNK QAM, la cual se da con base en los resultados de la encuesta aplicada a la directora del establecimiento, internos que laboran en las diferentes áreas de producción y dueños de locales comerciales que comercializan productos de madera en la ciudad.

**4.1 Entrevista aplicada al representante legal del establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña “EPMSCO .** Con el objetivo de conocer el sistema de producción de los productos que elaboran las personas privadas de la libertad.

De la entrevista aplicada al representante legal del establecimiento, se puede decir que en establecimiento ofrece diversas alternativas laborales como son: carpintería, zapatería, artesanías, fibras sintéticas, cultivos, pollos de engorde y panadería. Así mismo que solamente las actividades de agricultura, pollos de engorde y panadería, son de administración directa, es decir se financian con recursos propios que provienen directamente de la dirección general INPEC y tienen que ser administradas por la dirección del establecimiento, las demás actividades son administradas con recursos propios del personal privado de la libertad.

En cuanto a la planeación en el área de producción de los talleres de carpintería, zapatería, artesanías y fibras sintéticas no existe una planeación, el establecimiento solo se limita a conceder permisos para que el personal privado de la libertad labore en esas actividades, que se

cumpla con los cupos establecidos en estas actividades y el mantenimiento de la maquinaria. Lo anterior para cumplir con el proceso de resocialización y redención de la pena.

Así mismo se debe decir que el establecimiento cuenta con convenios institucionales en lo referente a la capacitación para el personal de internos, de igual forma el personal privado de la libertad se les motiva ya que por el trabajo realizado se le otorga un rebaja de pena, por dos días laborados descuenta uno.

Informa que el marco axiológico del instituto está relacionado únicamente con el proceso de resocialización y la seguridad en los establecimiento penitenciarios, en el marco de los derechos humanos. Por lo tanto es completamente ajeno a los procesos administrativos de los sistemas de producción que se llevan a cabo al interior de los establecimientos.

De otra parte el representante legal manifiesta que en cuanto a las fortalezas del establecimiento en lo referente a los talleres de producción en carpintería, zapatería, artesanías y fibras sintéticas se destaca la calidad y el nivel de precios de los productos, de igual forma existen debilidades en cuanto al portafolio de productos, capacitación del personal privado de la libertad, rotación de personal, atención al cliente, planeación, publicidad y promoción

Aunque se debe mencionar que se cuenta con oportunidades como la posibilidad de realizar convenios con otras instituciones, en la adquisición de maquinaria por intermedio de INPEC Bogotá, imagen y reconocimiento a través de la marca libera, la existencia del mercado artesanal, fortalezas que deben ser aprovechadas para el crecer y mantenerse en el mercado sin

desconocer las amenazas que se tienen como son las políticas de seguridad del INPEC y la competencia desleal de otras empresas.

Es de vital importancia para nuestro proyecto que el representante legal considere muy pertinente la elaboración de un plan estratégico, con el fin de dar la importancia necesaria a las áreas de producción que existen en el establecimiento, logrando así el crecimiento continuo estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo en beneficio del personal privado de la libertad y de la propia institución.

**4.2 Encuesta dirigida al personal de internos que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña.** Con el objetivo de elaborar un diagnóstico estratégico para conocer los aspectos relacionados a la comercialización de los productos.

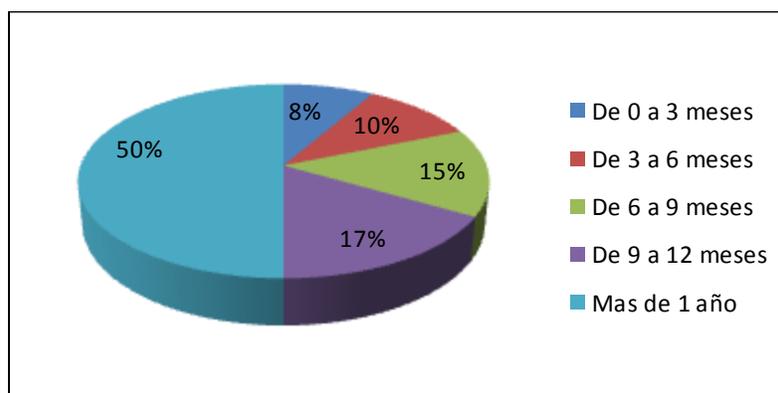
### **Tabla 3**

*Tiempo que lleva laborando en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 0 a 3 meses	4	8%
De 3 a 6 meses	5	10%
De 6 a 9 meses	7	15%
De 9 a 12 meses	8	17%
Más de 1 año	24	50%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra que del total de las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario, el 50% llevan laborando más de 1 año, el 17% de 9 a 12 meses,

el 15% de 6 a 9 meses, el 10% de 3 a 6 meses y el 8% de 0 a 3 meses. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 2.** Tiempo que lleva laborando en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.

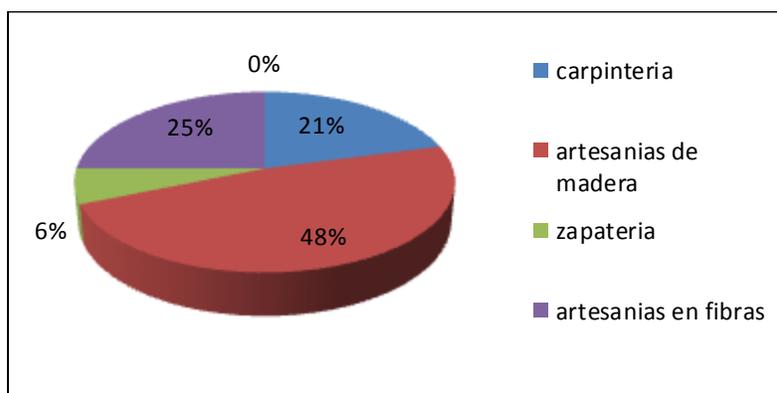
**Tabla 4**

*Actividad en la que usted labora dentro del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Carpintería	10	21%
Artesanías de madera	23	48%
Zapatería	3	6%
Artesanías en fibras sintéticas	12	25%
Otro cual	0	0%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra la actividad laboral que desempeñan las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario, el 48% se desempeñan en artesanías de madera,

el 25% en artesanías en fibras sintéticas, el 21% en carpintería y un 6% en zapatería. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 3.** Actividad en la que usted labora dentro del establecimiento penitenciario

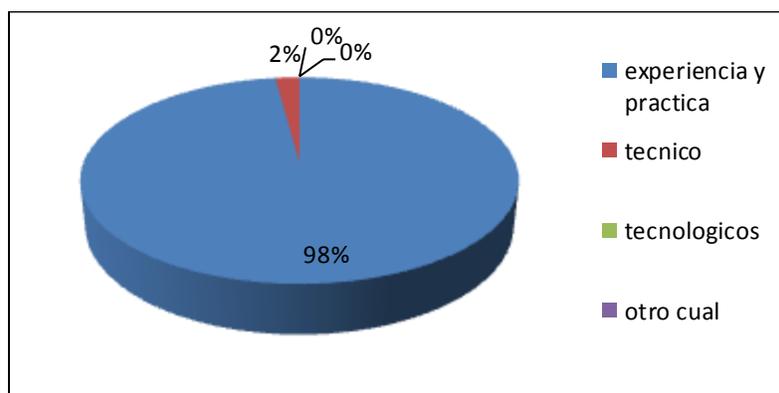
**Tabla 5**

*Conocimiento en la elaboración del producto que fabrica en el establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia y práctica	47	98%
Técnicos	1	2%
Tecnológicos	0	0%
Otro cual	0	0%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el grado de conocimiento en la actividad laboral que desempeñan las 48 personas privadas de la libertad (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario, el 98% manifiestan que su conocimiento es de experiencia y práctica y el 2% dice que su conocimiento es de carácter técnico, evidenciándose la oportunidad para realizar capacitaciones a través de los convenios interinstitucionales para

capacitar al personal de manera formal. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 4.** Conocimiento en la elaboración del producto que fabrica en el establecimiento penitenciario.

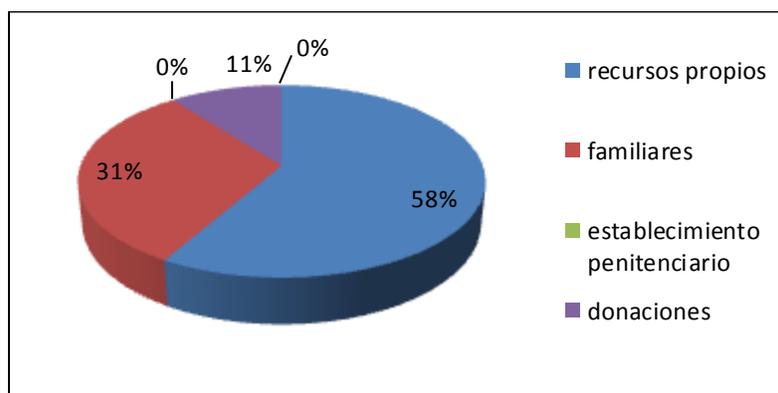
**Tabla 6**

*Origen de los ingresos para la elaboración de los productos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Propios	28	58%
Familiares	15	31%
Establecimiento penitenciario	0	0%
Donaciones	5	11%
Otro cual	0	0%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el origen de los ingresos para la elaboración de los productos, por lo tanto, el 58% informan que el origen de los recursos para la producción de productos proviene de recursos propios, el 31% manifiestan que estos recursos provienen de sus familiares y el 11% informan que los recursos para la producción provienen de donaciones de amigos.

Demostrándose que la institución no tiene ninguna injerencia en la financiación de la producción Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 5.** Origen de los ingresos para la elaboración de los productos

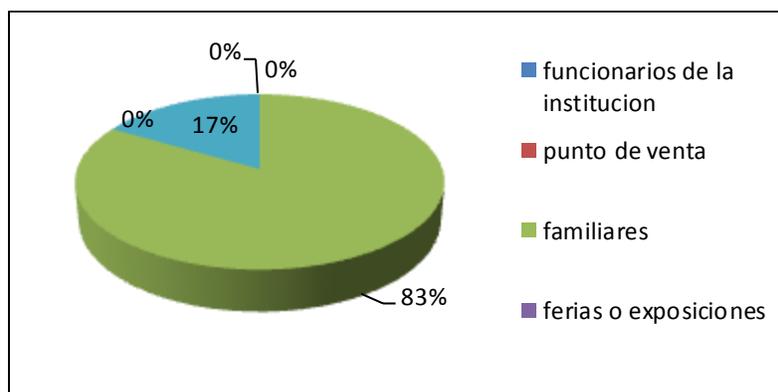
**Tabla 7**

*Como comercializa los productos fabricados por usted*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Funcionarios de la institución	0	0%
Punto de venta	0	0%
Familiares	40	83%
Ferias o exposiciones	0	0%
Otro cual	8	17%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra como se comercializan los productos fabricados en el establecimiento penitenciario, la mayoría de los encuestados afirman que la comercialización de sus productos se realiza a través de sus familiares, esto es el 83%, así mismo el 17% manifiestan que sus productos son comercializados a través de sus compañeros de reclusión o los familiares de ellos. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que

laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 6.** Como comercializa los productos fabricados por usted

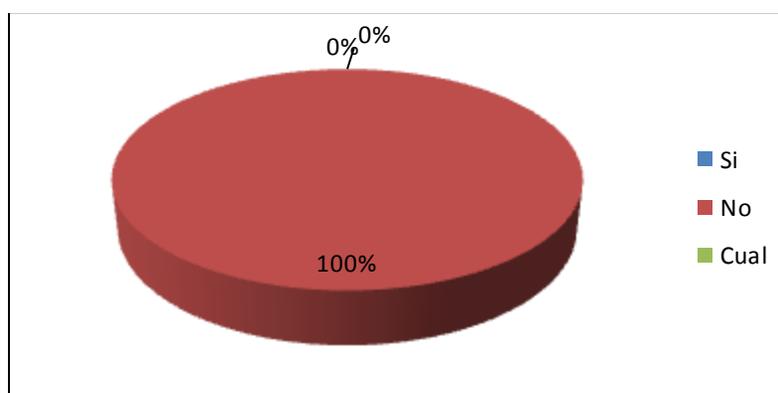
**Tabla 8**

*El establecimiento cuenta con algún programa de comercialización de los productos fabricados por el personal de internos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	48	100%
Cual	0	0%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el programa de comercialización que tiene el establecimiento penitenciario, la mayoría de los encuestados afirman que no existe ningún programa para la comercialización de sus productos, lo cual indica el grado de descuido que existe en esta área, dejando solos a los internos en tan importante labor. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y

zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 7.** El establecimiento cuenta con algún programa de comercialización de los productos fabricados por el personal de internos

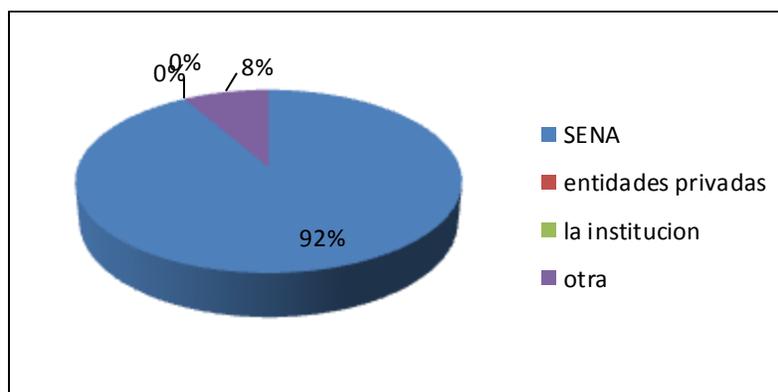
**Tabla 9**

*Entidades que ofrecen programas de capacitación al personal de internos en el establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SENA	44	92%
Entidades Privadas	0	0%
La Institución	0	0%
Otra	4	8%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra las instituciones que ofrecen programas de capacitación al personal de internos del establecimiento penitenciario, el 85% de los encuestados informan que el SENA es la institución que brinda capacitación en el establecimiento, el otro 15% manifiestan que no han recibido capacitación de ninguna entidad. Fuente. Encuesta aplicada a las

48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 8.** Entidades que ofrecen programas de capacitación al personal de internos en el establecimiento penitenciario

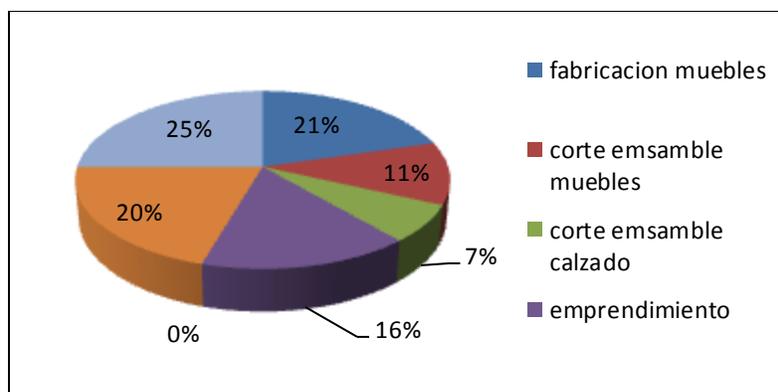
**Tabla 10**

*Clases de capacitación ha recibido durante su tiempo de reclusión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fabricación muebles	9	20%
Corte y ensamble muebles	5	11%
Corte y ensamble calzado	3	7%
Emprendimiento	7	16%
Atención al cliente	0	0
Pintura muebles	9	21%
Otra	11	25%
Total	44	100%

**Nota.** La presente tabla muestra las diferentes capacitaciones que ha recibido durante su tiempo de reclusión el personal de internos del establecimiento penitenciario, el 25% de los encuestados informan que han recibido capacitación en electricidad, artesanías o manualidades, manejo de máquinas, el 20% en fabricación de muebles, el 16% en emprendimiento, el 11% en

corte y ensamble de muebles y el 7% en corte y ensamble de calzado. Observándose que existe conocimiento de varias actividades productivas Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 9.** Clases de capacitación ha recibido durante su tiempo de reclusión

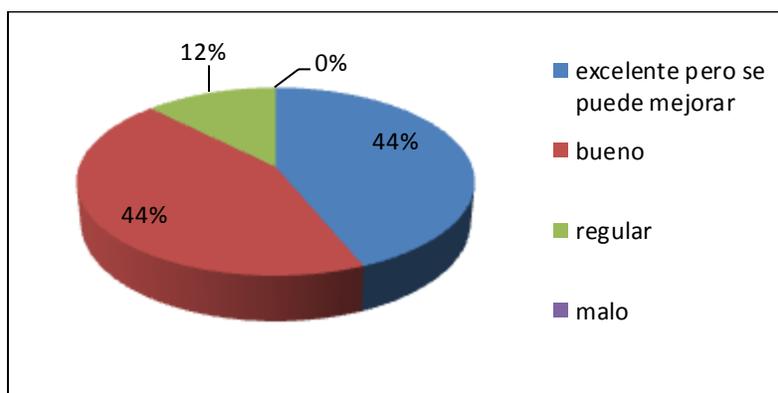
**Tabla 11**

*Nivel de calidad de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente pero se puede mejorar	21	44%
Bueno	21	44%
Regular	6	12%
Malo	0	0%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el nivel de calidad de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario, La mayoría de las personas encuestadas afirman que la calidad de los productos fabricados ofrecido es excelente y bueno, esto lo afirma el 88%, ya que se expectativas del cliente y una menor proporción el 12% afirman que el producto es regular, por

la dificultad en el ingresos de la materia prima y la falta de maquinaria y equipo. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 10.** Nivel de calidad de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario

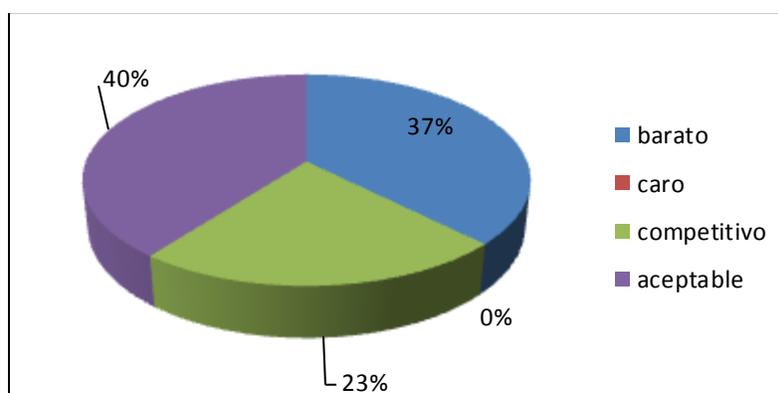
**Tabla 12**

*Precio de venta del producto fabricado por usted*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Barato	18	38%
Caro	0	0%
Competitivo	11	23%
Aceptable	19	39%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el precio de venta de los productos fabricados en el establecimiento penitenciario, el 39% de los encuestados manifiestan que el precio de los productos que se fabrican al interior del establecimiento es aceptable, el 38% afirman que el precio barato y el 23% que el precio de los productos es competitivo. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de

carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 11.** Precio de venta del producto fabricado por usted

**Tabla 13**

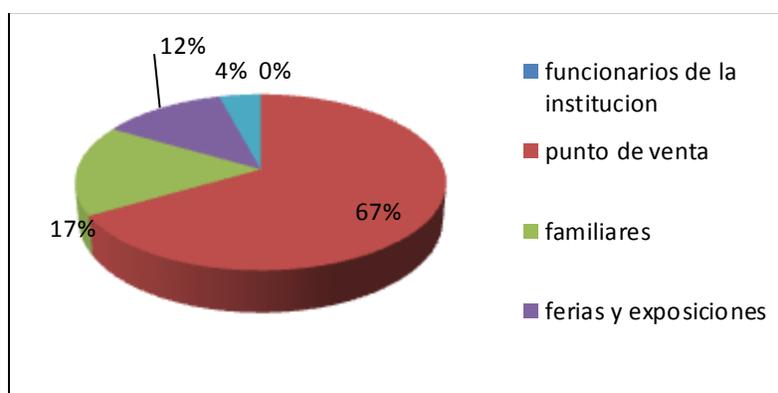
*La mejor manera de comercializar los productos fabricados al interior del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Funcionarios de la institución	0	0%
A través de un Punto de venta	32	67%
Sus Familiares	8	17%
En Ferias o exposiciones	6	12%
Otro	2	4%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra cual se considera la mejor manera de comercialización de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario, el 67% de los encuestados consideran la comercialización se debe hacer a través de un punto de venta, el 17% manifiestan que es a través de sus familiares, el 12% en ferias o exposiciones y un 4% a través de sus amigos.

Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de

producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 12.** La mejor manera de comercializar los productos fabricados al interior del establecimiento penitenciario

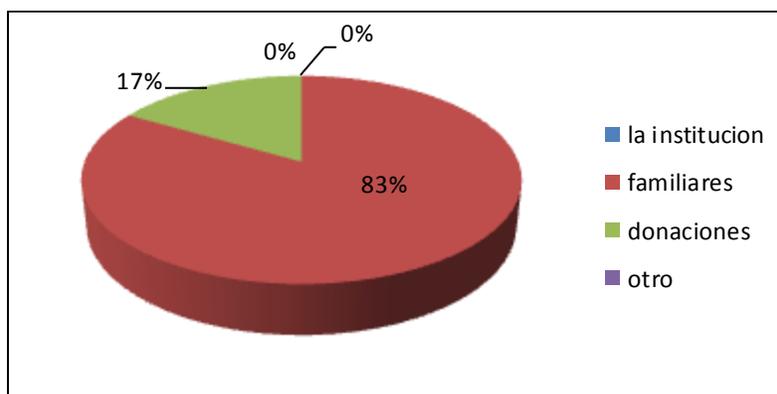
**Tabla 14**

*Manera de adquirir la materia prima para la fabricación de los productos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A través de la institución	0	0%
Por medio de Familiares	40	83%
Por Donaciones	8	17%
Otro	0	0%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra cual es la mejor manera de adquirir la materia prima para la fabricación de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario, el 83% de los encuestados manifiestan que adquieren la materia prima a través de sus familiares, el 17% dicen que adquieren estos elementos por donaciones de amigos y conocidos. Es de anotar que el establecimiento solo se limita a determinar un horario de entrada y a cobrar el 10% sobre el valor dinero destinado a caja especial (adquirir útiles de aseo, mantenimiento maquinaria, elementos

deportivos). Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento.



**Figura 13.** Manera de adquirir la materia prima para la fabricación de los productos

**4.2.1 Evidencia de valores y principios corporativos del área de producción.** Con el fin de establecer la relación del marco axiológico con la actividad de mercadeo de los productos fabricados en el establecimiento penitenciario.

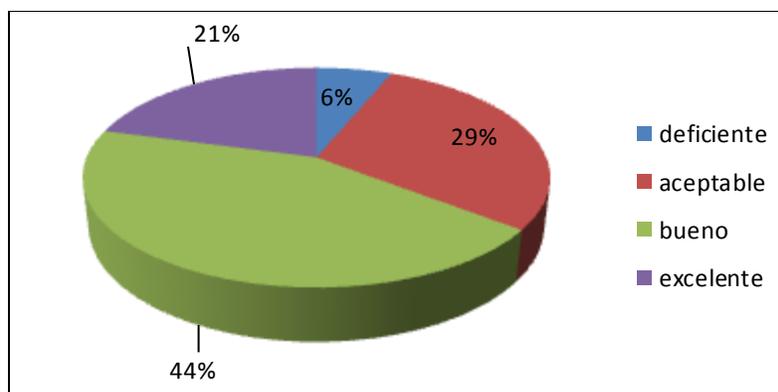
**Tabla 15**

*Valor que tiene la honestidad en el área de producción del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	6%
Aceptable	14	29%
Bueno	21	44%
Excelente	10	21%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el valor que tiene la honestidad en el área de producción del establecimiento penitenciario, el 44% de los encuestados manifiestan que en esta área la

honestidad es valorada en el grado de Buena, el 29% la califica en el grado de aceptable, el 21% en el grado de excelente y un 6% en el grado de deficiente. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 14.** Valor que tiene la honestidad en el área de producción del establecimiento penitenciario

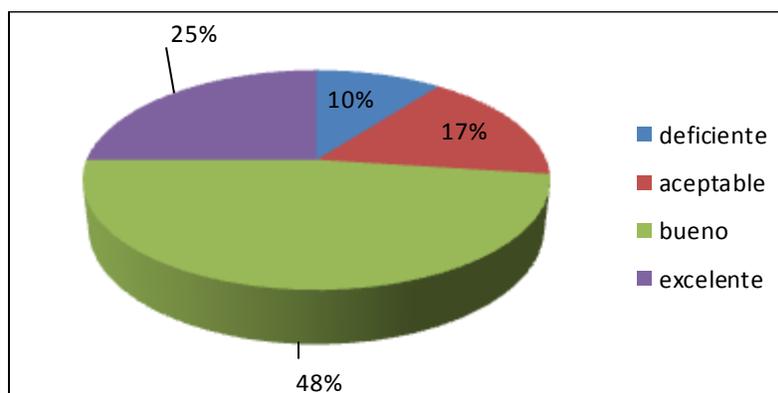
**Tabla 16**

*Valor del respeto en el área de producción del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	10%
Aceptable	8	17%
Bueno	23	48%
Excelente	12	25%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el valor que tiene el respeto en el área de producción del establecimiento penitenciario, el 48% de los encuestados manifiestan que en esta área el respeto es valorado en el grado de Buena, el 25% la califica en el grado de excelente, el 17% en el grado

de aceptable y un 10% en el grado de deficiente. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 15.** Valor que tiene el respeto en el área de producción del establecimiento penitenciario

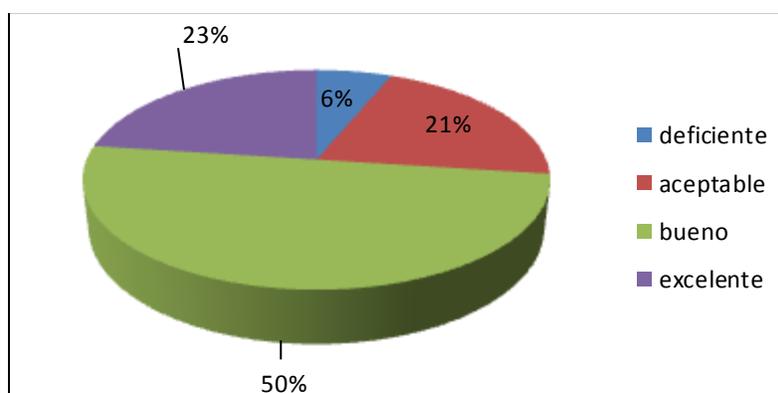
**Tabla 17**

*Valor que tiene la responsabilidad en el área de producción del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	6%
Aceptable	10	21%
Bueno	24	50%
Excelente	11	23%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el valor que tiene la responsabilidad en el área de producción del establecimiento penitenciario, el 50% de los encuestados manifiestan que en esta área la responsabilidad es valorada en el grado de Buena, el 23% la califica en el grado de excelente, el 21% en el grado de aceptable y un 6% en el grado de deficiente. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería,

artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



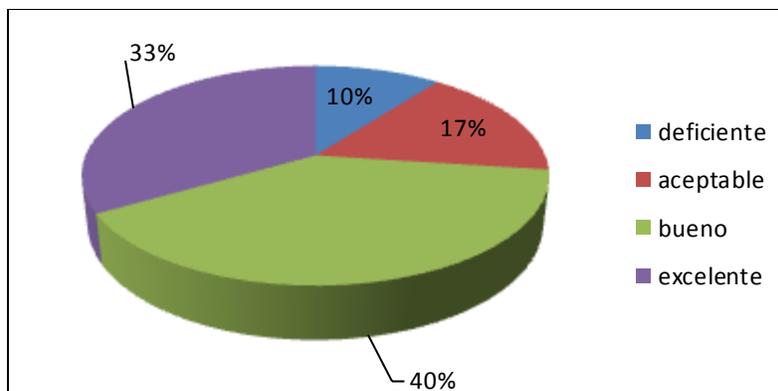
**Figura 16.** Valor que tiene la responsabilidad en el área de producción del establecimiento penitenciario

**Tabla 18**

*Valor que tiene el trabajo en equipo en el área de producción del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	10%
Aceptable	8	17%
Bueno	19	39%
Excelente	16	34%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el valor que tiene el trabajo en equipo en el área de producción del establecimiento penitenciario, el 39% de los encuestados manifiestan que en esta área el trabajo en equipo se califica en el grado de Buena, el 34% la califica en el grado de excelente, el 17% en el grado de aceptable y un 10% en el grado de deficiente. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



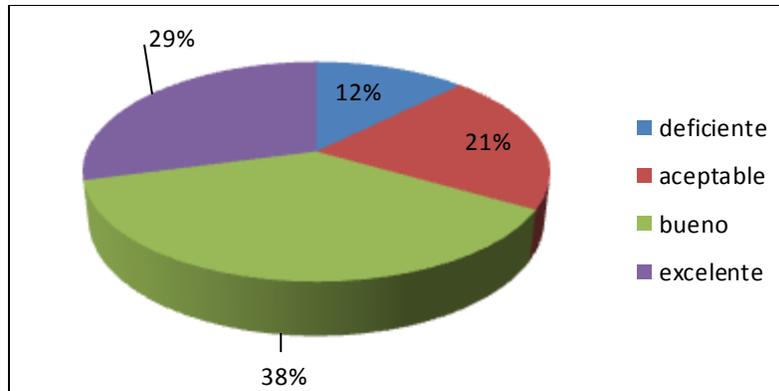
**Figura 17.** Valor que tiene el trabajo en equipo en el área de producción del establecimiento penitenciario

**Tabla 19**

*Valor que tiene la lealtad en el área de producción del establecimiento penitenciario*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	12%
Aceptable	10	21%
Bueno	18	38%
Excelente	14	29%
Total	48	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el valor que tiene la lealtad en el área de producción del establecimiento penitenciario, el 38% de los encuestados manifiestan que en esta área el trabajo en equipo se califica en el grado de Buena, el 29% la califica en el grado de excelente, el 21% en el grado de aceptable y un 12% en el grado de deficiente. Fuente. Encuesta aplicada a las 48 personas privadas de la libertad que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del establecimiento penitenciario.



**Figura 18.** Valor que tiene la lealtad en el área de producción del establecimiento penitenciario

**4.3 Encuesta dirigida a los dueños de los establecimientos de comercio que se dedican a la venta de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.** Con el fin de protocolizar las estrategias de mercadeo pertinentes, que nos permitan mejorar las condiciones encontradas en el comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, se realizó una encuesta a los dueños de los establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, con relación a los productos que allí se fabrican.

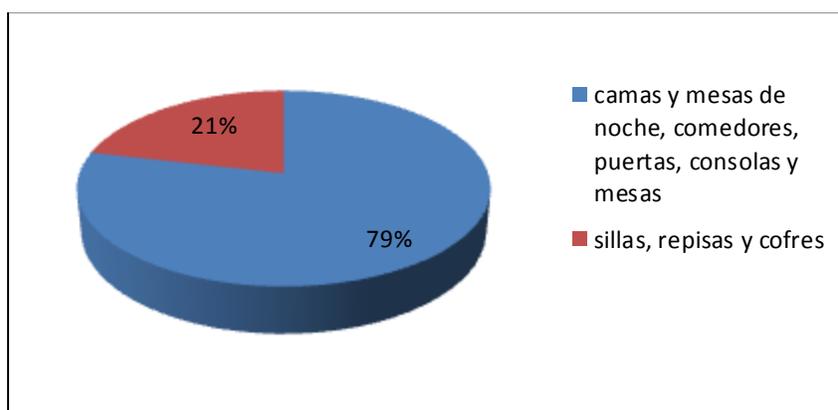
**Tabla 20**

*Productos que comercializan los establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Camas + Mesas de noche		
Comedores		
Puertas	55	79%
Mesas		
Consolas		
Repisas		
Cofres	15	21%
Sillas		
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra los productos que se comercializan en los establecimientos comerciales de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, el 79% de la población encuestada manifiesta que comercializan Camas + Mesas de noche, comedores, puertas, mesas y consolas, en un porcentaje menor el 15% comercializan únicamente repisas, cofres y sillas. Se puede observar que existe una gran demanda de los productos de madera en la ciudad de Ocaña.

Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.



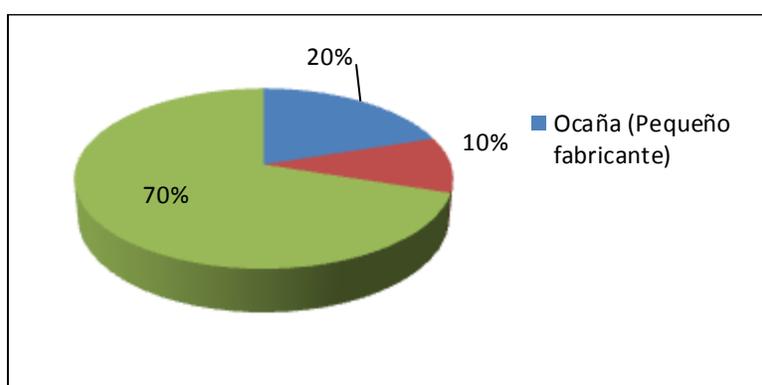
**Figura 19.** Productos que comercializan los establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña

**Tabla 21**

*Origen del proveedor de los productos que comercializa en su establecimiento.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ocaña (Pequeño fabricante)	14	20%
Cúcuta Fabricante (industria)	7	10%
Bucaramanga (Pequeño fabricante, fabricante y almacén distribuidor)	49	70%
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el origen de los proveedores de los productos que se comercializan en los establecimientos comerciales de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, el 70% de los encuestados manifiestan que adquieren sus productos de pequeños fabricantes, de fabricantes y almacenes distribuidores provenientes de la ciudad de Bucaramanga, el 20% informan que adquieren sus productos de pequeños fabricantes de la ciudad de Ocaña y por último el 7% de fabricantes (industria) de la ciudad de Cúcuta. Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías. de la ciudad de Ocaña.



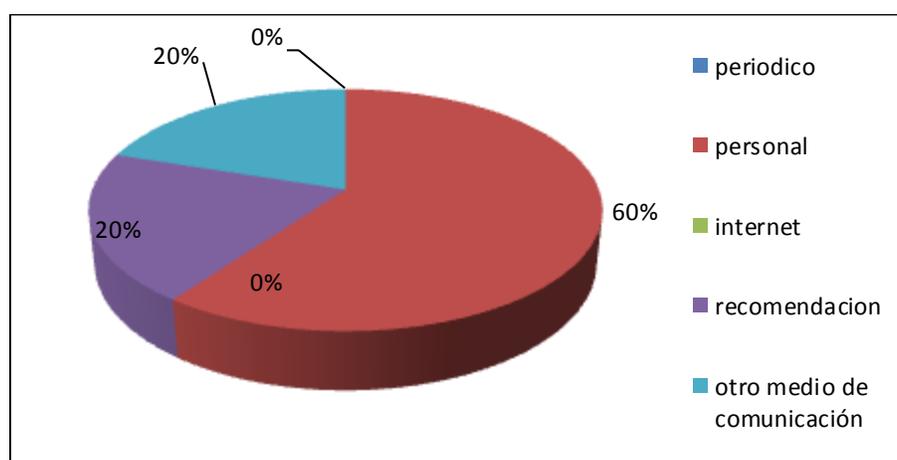
**Figura 20.** Origen del proveedor de los productos que comercializa en su establecimiento.

**Tabla 22**

A través de que medio ubicó a los proveedores de los productos que comercializa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	0	0%
Personal	42	60%
Internet	0	0%
Recomendación	14	20%
Otros medios de comunicación	14	20%
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el medio publicitario por donde ubicó a los proveedores de los productos que comercializa en los establecimientos comerciales de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, el 60% de los encuestados informan que tuvieron conocimiento de sus proveedores a través de la presentación personal de los vendedores, el 20% manifiestan que tienen sus proveedores por recomendación de otra persona y el otro 20% a través de otros medios de comunicación, como volantes, tarjetas de presentación, etc. Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.



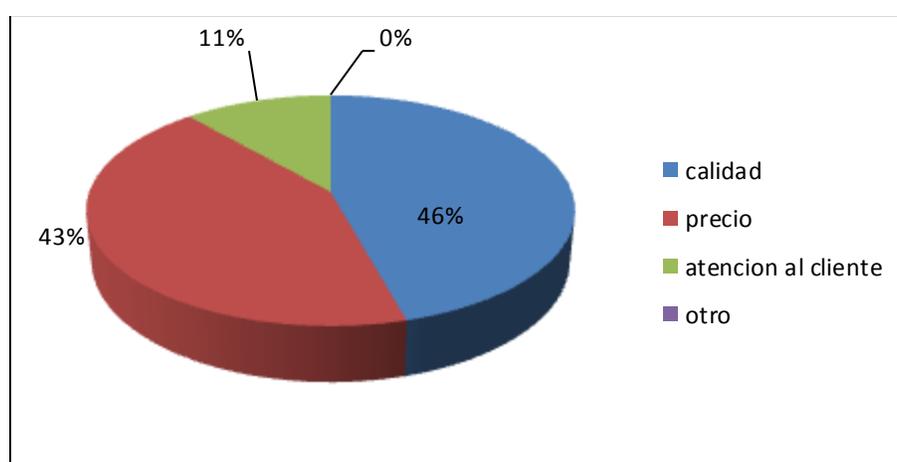
**Figura 21.** A través de que medio ubicó a los proveedores de los productos que comercializa

**Tabla 23**

*Factores más importantes para generar satisfacción al cliente*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	32	46%
Precio	30	43%
Atención al cliente	8	11%
Otros	0	0%
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra los factores más importantes para generar satisfacción al cliente en los establecimientos comerciales de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, el 46% de los encuestados comunican que el factor más importante para generar satisfacción al cliente es la calidad de los productos ofrecidos, el 43% manifiesta que el factor más importante es el precio y un 11% que la atención al cliente. Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.



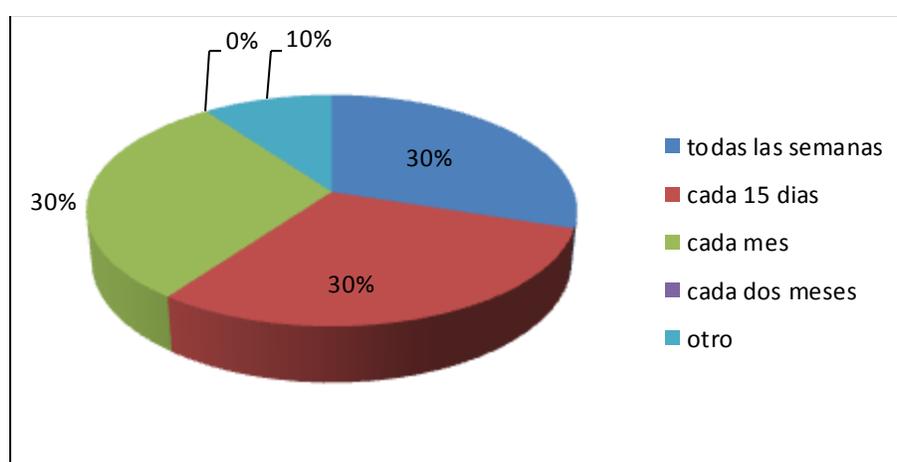
**Figura 22.** Factores más importantes para generar satisfacción al cliente

**Tabla 24**

*Frecuencia en la que adquiere la mercancía*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todas las semanas	21	30%
Cada 15 días	21	30%
Una vez al mes	21	30%
Cada 2 meses	0	0%
Otros	7	7%
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra la frecuencia en la que adquieren los productos los establecimientos comerciales de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, se observa que el 21% de los encuestados manifiestan que adquieren sus productos todas las semanas, el 21% cada 15 días, el 21% cada mes y un 7% una vez se esté agotando su inventario. Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.



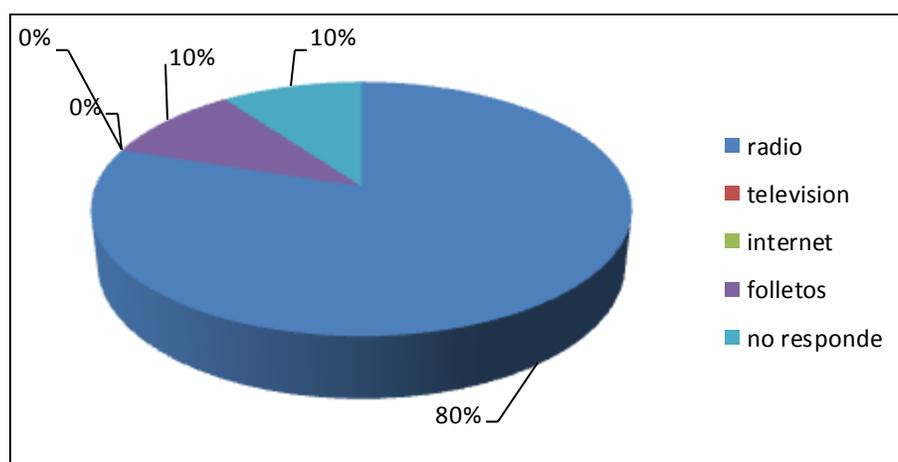
**Figura 23.** Frecuencia en la que adquiere la mercancía

**Tabla 25**

*Medios publicitarios utilizados para la comercialización de sus productos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Radio	56	80%
Televisión	0	0%
Internet	0	0%
Folletos	7	10%
No responde	7	10%
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra los medios publicitarios utilizados para la comercialización en los establecimientos comerciales de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña, se observa que el 80% de los encuestados comunican que el medio publicitario que utiliza es la radio a través de comerciales en diferentes emisoras locales, el 10% utilizan folletos y el otro 10% no responden lo que indica que no utilizan ningún medio publicitario. Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.



**Figura 24.** Medios publicitarios utilizados para la comercialización de sus productos

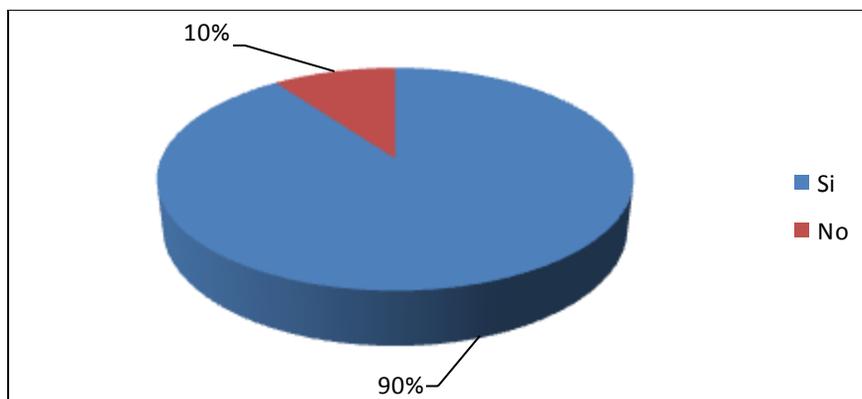
**Tabla 26**

*Disposición para adquirir los productos que se fabrican al interior del Establecimiento*

*Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	90%
No	7	10%
Total	70	100%

**Nota.** La presente tabla muestra la disposición que tienen los comerciantes de productos en madera y artesanías para adquirir los productos que se fabrican al interior del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña, se observa que el 90% de los encuestados tienen la disposición de adquirir los productos que se fabrican al interior del Establecimiento y un 10% manifiestan no estar interesados en adquirir estos productos, ya que no desean mantener ninguna relación con este tipo de personas. Podemos concluir que existe la posibilidad para comercializar los productos que se fabrican al interior del establecimiento, siempre y cuando están dadas las condiciones para competir con los productos de las demás empresas. Fuente. Encuesta aplicada a los 70 establecimientos de comercio.



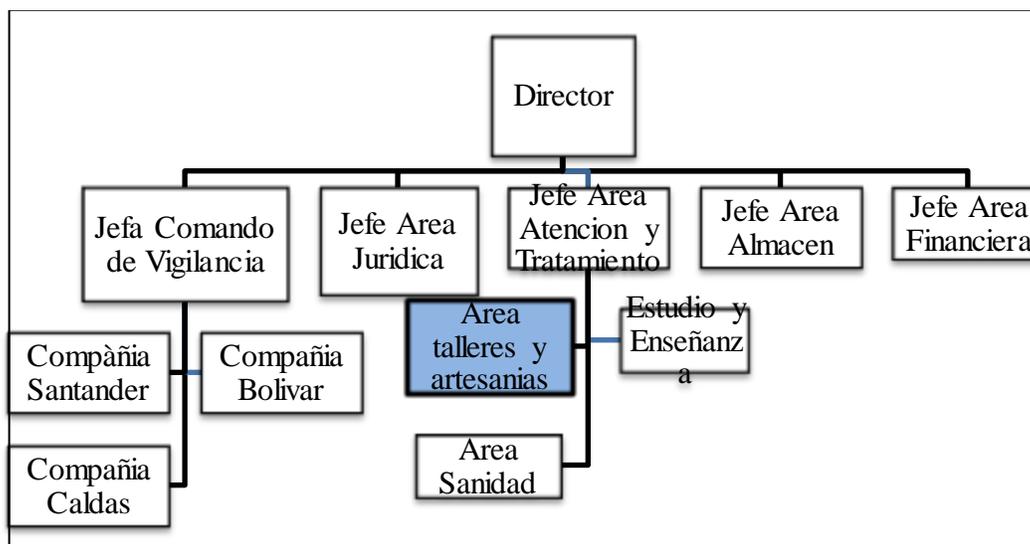
**Figura 25.** Disposición para adquirir los productos.

#### 4.4 Planeación estratégica.

Las directivas del establecimiento penitenciario de Ocaña (Directora y Jefe área de Atención y Tratamiento), procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente del área de producción de carpintería, zapatería,

artesanías en madera y fibras sintéticas, así como su nivel de competitividad con el propósito de decidir sobre el direccionamiento del área de producción del establecimiento.

**4.4.1 Los estrategas.** La Directora Regional Oriente del INPEC, la directora del establecimiento penitenciario de Ocaña, los funcionarios que cumplen funciones de jefes de área, con el fin de que todos se sientan comprometidos con los valores, misión, visión y objetivos del área de producción de talleres y artesanías del establecimiento penitenciario de Ocaña, con un plan estratégico que se ajuste a los planes y requerimientos generales del centro penitenciario



**Figura 26.** Organigrama EPMSC OCAÑA

**4.4.2 Principios corporativos.** El marco axiológico que orienta a la institución hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el logro de sus objetivos no tienen como finalidad el mercadeo de los productos fabricados por el personal privado de la libertad. Por lo tanto se hace necesario la creación de la misión, visión, principios y valores, sin dejar de estar

alineados con la filosofía de la institución, logren definir el direccionamiento estratégico del área de producción que le permita ampliar su participación en el mercado en la ciudad y la región. Su definición es parte fundamental del proceso estratégico y por tanto su punto de partida.

#### ***4.4.2.1 Valores Propuestos***

- **Honestidad:** realizamos todas las labores con transparencia y rectitud.
- **Lealtad:** Somos fieles al área de producción del establecimiento penitenciario y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos como trabajadores, acorde con nuestro compromiso con la institución penitenciaria.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Mística:** Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.
- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de producción y comercialización buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

**4.4.2.2 Matriz axiológica.** Se pudo determinar que los principios y valores no están explícitos en un documento, pero la aplicación de algunos se realiza de manera implícita

Por lo anterior se hace necesario determinar los principios corporativos del área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña.

#### **4.4.2.3 Principios corporativos propuestos.**

- **Calidad.** Actuación oportuna, responsable y eficiente en el cumplimiento de las funciones, ya que se encuentran muy relacionadas con la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores y los accionistas.

**Tabla 27**

*Matriz axiológica*

<b>Grupo de referencia principios</b>	<b>Sociedad</b>	<b>El Estado</b>	<b>La familia</b>	<b>Los clientes</b>	<b>Los proveedores</b>	<b>Los colaboradores</b>
Calidad	X			X	X	
Creatividad	X		X	X		
Trabajo en equipo				X	X	X
Gestión Humana	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Integridad	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Orientación al cliente	X	X	X	X		X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Desarrollo profesional	X	X	X	X	X	X

**Nota.** La presente tabla que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores y principios y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Fuente. Autores del proyecto.

- **Creatividad.** Es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo". La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica.
- **Trabajo en equipo.** Es la unión de esfuerzos y saberes para lograr un propósito común, en la parte de los clientes, proveedores y colaboradores.
- **Gestión humana.** Capacidad permanente de identificar y aprovechar al máximo el potencial del personal en función de su propio crecimiento y de la entidad, basándose en la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores y colaboradores.
- **Integridad.** Actuar con conocimiento, respeto y ética en el cumplimiento de las funciones, teniendo en cuenta la ejecución y la relación que existe con el grupo.
- **Compromiso.** Estar siempre dispuesto en cualquier eventualidad, para cumplir cualquier orden impartida por su superior, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores y colaboradores.
- **Transparencia.** Actuar con equidad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los ciudadanos y los demás grupos de interés, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores y colaboradores.

- **Austeridad.** Dar uso eficiente y eficaz a los recursos asignados, ajustados a las normas de la moral, especialmente con los proveedores.

- **Respeto.** Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, permitiendo a la empresa obtener mayor reconocimiento y aceptación en el mercado.

- **Orientación al cliente.** Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa, teniendo en cuenta la sociedad, el estado, la familia y los clientes.

- **Honestidad y ética:** Moderación, decencia, urbanidad, decoro, es importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa, teniendo en la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y accionistas, fortaleciendo en su cultura y clima organización y de esta manera prestar un servicio adecuado a la sociedad.

- **Capacitación.** Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. El desarrollo profesional es fruto de la paliación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa. A demás las nuevas leyes exigen la profesionalización de la labor realizada, en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

**4.4.3 Diagnostico estratégico.** Con el fin de conocer los aspectos relacionados con la comercialización de los productos elaborados en el establecimiento penitenciario.

**4.4.3.1 Cultura corporativa.** Desde el punto de vista estratégico la cultura de una organización es un factor clave de éxito, esta incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten. Es decir la manera como se hacen las cosas.

El establecimiento penitenciario y carcelario, se rige por una serie de normas jurídicas, para su normal funcionamiento, que determina el comportamiento cultural de las personas privadas de la libertad en las áreas de producción de carpintería, zapatería y artesanías. Por lo anterior se determina la jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes, comprendido entre las 7 y 30 am hasta las 3y 30 pm, como también el horario de almuerzo y descanso de una hora a partir de las 11 am, siendo debidamente requisados al ingreso y salida de los talleres.

Como son proyectos productivos de carácter indirecto, los materiales y elementos utilizados para la fabricación de los productos son de propiedad de cada persona, nadie puede llegar a tener alguno de estos elementos sin autorización del dueño, debe existir respeto mutuo entre compañeros, ya que cualquier incidente de desorden interno, trae como consecuencia la apertura de una investigación disciplinaria, que ocasiona la perdida de la libertad condicional, respecto a la clase de productos a fabricar, no existe límite ni exclusividad en su producción. Una vez terminados los productos estos son sacados a los diferentes patios para su comercialización con los internos y familiares, los días de visita.

Respecto a las herramienta esta se entrega a petición del interno, por una sola vez a la hora del ingreso a los talleres y el funcionario encargado la radica en el libro destinado para tal fin, una vez terminada la jornada de laboral, cada interno debe hacer entrega de la herramienta, previa verificación del libro de registro de herramientas, si se llegase a presentar novedad en la herramienta, el cuerpo de custodia y vigilancia, inmediatamente debe realizar un operativo de registro a la infraestructura del taller y pertenencias de los internos, con el fin de hallar el elemento perdido, el funcionario encargado procede a rendir el informe respectivo para iniciar las investigaciones pertinentes. Es de anotar que la relación que existe entre el personal de internos y el personal del cuerpo de custodia y vigilancia es el adecuado, hay respeto por sus derechos y se maneja una relación de cordialidad.

#### 4.4.3.2 Análisis interno.

**Tabla 28**

#### *Capacidad Directiva*

Calificación Capacidad	GRADO Debilidad			GRADO Fortaleza			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Directiva</b>									
Proceso administrativo y proceso productivo	X							X	
Plan estratégico que direcciona el logro de los objetivos	X							X	
Personal que se encargue de llevar registros, gestionar recursos y mantener actualizada la documentación primordial.					X			X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer la capacidad directiva a nivel interno del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 29**

*Capacidad Competitiva*

<b>Calificación Capacidad</b>	<b>GRADO Debilidad</b>			<b>GRADO Fortaleza</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Competitiva</i></b>									
Publicidad y promoción		X						X	
Atención al cliente	X						X		
<b><i>Competitiva</i></b>									
Calidad del producto				X			X		
Nivel de precios				X			X		

**Nota.** La presente tabla permite conocer la capacidad competitiva del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 30**

*Capacidad Tecnológica*

<b>Calificación Capacidad</b>	<b>GRADO Debilidad</b>			<b>GRADO Fortaleza</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Tecnológica</i></b>									
Dotación tecnológica				X			X		
Infraestructura.					X		X		
Nivel de tecnología utilizado en los productos.					X			X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer la capacidad tecnología del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 31**

*Capacidad Talento Humano*

<b>Calificación Capacidad</b>	<b>GRADO Debilidad</b>			<b>GRADO Fortaleza</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Talento humano</i></b>									
Capacitaciones más frecuentes	X							X	
Personal de funcionarios idóneos y capacitados dirigir el área				X			X		
Disposición del personal para las capacitaciones				X				X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer la capacidad de Talento Humano del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 32**

*Priorización del perfil de capacidad interna (PCI)*

<b>Calificación Capacidad</b>	<b>GRADO Debilidad</b>			<b>GRADO Fortaleza</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Directiva</i></b>	X						X		
<b><i>Competitiva</i></b>					X		X		
<b><i>Tecnológica</i></b>				X			X		
<b><i>Talento humano</i></b>				X				X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer el grado de eficiencia a nivel interno del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Análisis.** La investigación del medio interno es asumida como un proceso de evaluación en donde se analizan diferentes factores que permitan una buena identificación de las fortalezas y debilidades que tiene el área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña.

Capacidad Directiva: Como se observa hay una alta debilidad y un gran impacto en la administración del área, no se está desarrollando ni existe un plan estratégico, y quizás sea la debilidad más importante del área de producción, porque si no hay una buena planeación, no se tomaran decisiones concernientes a lo que realmente hace falta.

Capacidad Competitiva: Es una fortaleza alta, teniendo en cuenta que está relacionado con el área comercial, precio y la calidad del producto, por lo cual el área de producción de carpintería, zapatería y artesanías serán un fuerte competidor en el mercado local.

Capacidad Tecnológica: Como se observa en la tabla es una fortaleza alta, cuenta con el apoyo de la dirección general INPEC, así mismo con convenios con otras instituciones o con organismos no gubernamentales para la adquisición e innovación en tecnología.

Capacidad Talento Humano: Como se observa es una fortaleza media, pues está relacionada con el recurso humano, el establecimiento penitenciario de Ocaña, cuenta con funcionarios idóneos y competentes para dirigir y administrar el área de producción en

carpintería, zapatería y artesanías, así como también por intermedio del SENA se adquiere capacitaciones para el personal de internos del establecimiento ya que se cuenta con el personal para asistir a estas capacitaciones, con el fin de incrementar la calidad y portafolio de productos.

Al hacer la recolección y el análisis de la información obtenida para cada área de estudio, se considera que el área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña, requiere de cambios fundamentales para mejorar al interior de la organización y proyectarse mejor al medio externo.

**4.4.3.3 Análisis externo.** El POAM (Perfil de Capacidad Externa) factores externos a tener en cuenta para su elaboración.

- **Económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- **Políticos:** Se refiere al uso o del poder de los órganos de representación del Estado y agentes del gobierno que puedan afectar la empresa.
- **Sociales:** Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como son valores, justicia, paz social y discriminación, entre otros.
- **Tecnológicos:** Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.
- **Geográficos:** Son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

**Tabla 33***Componente Económico*

Calificación Capacidad	GRADO Oportunidades			GRADO Amenazas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b><i>Económicos</i></b>									
El establecimiento de alianzas con socios estratégicos.		X						X	
Clientes y proyección del mercado		X							X
Estancamiento del crecimiento económico					X			X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer el componente económico del factor externo del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 34***Componente Político- Legal*

Calificación Capacidad	GRADO Oportunidades			GRADO Amenazas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b><i>Político-legislativo</i></b>									
El interés del gobierno en apoyar las artesanías		X							X
Política criminal del país				X					X
Credibilidad del INPEC				X					X

**Nota.** La presente tabla permite conocer el componente político-legal del factor externo del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 35**

*Componente Social*

Calificación Capacidad	GRADO Oportunidades			GRADO Amenazas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Sociales</b>									
Materia prima, maquinarias e insumos utilizados son de origen nacional		X						X	
Interés de la sociedad con el personal privado de la libertad		X						X	
Debilidad de la estructura del sistema penitenciario				X				X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer el componente social del factor externo del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 36**

*Componente Tecnológico*

Calificación Capacidad	GRADO Oportunidades			GRADO Amenazas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Tecnológicos</b>									
Adelanto en nuevas tecnologías e ideas innovadoras		X						X	

“Tabla 36” Continuación”

Calificación Capacidad	GRADO Oportunidades			GRADO Amenazas			IMPACTO		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Tecnológicos</i></b>									
Acceso a la tecnología		X						X	
Generación de competencia por la introducción de tecnología en otras empresas de países con más experiencia en el tema					X		X		

**Nota.** La presente tabla permite conocer el componente tecnológico del factor externo del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 37***Componente Geográfico*

Calificación Capacidad	GRADO Oportunidades			GRADO Amenazas			IMPACTO		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<b><i>Geográficos</i></b>									
Vías de acceso.	X							X	
Ubicación					X			X	
Fenómenos naturales						X		X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer el componente geográfico del factor externo del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Tabla 38**

*Priorización del Perfil de Capacidad Externa*

<b>Calificación Capacidad</b>	<b>GRADO Oportunidades</b>			<b>GRADO Amenazas</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Económicos</i>		X					X		
<i>Político y Legislativo</i>				X				X	
<i>Sociales</i>		X						X	
<i>Tecnológicos</i>		X						X	
<i>Geográficos</i>					X			X	

**Nota.** La presente tabla permite conocer el grado de eficiencia a nivel externo del área de producción del establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto

**Análisis.** Es claro que la elaboración del perfil de capacidad externa tiene como tarea inicial la investigación del medio externo, para determinar la situación actual y sus tendencias de desarrollo, a partir de lo cual se reconozcan necesidades, oportunidades y amenazas. Observando los resultados del cuadro anterior podemos, con cierta claridad, pensar y decidir el posicionamiento del área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña, en su contexto.

Económicos: Como se observa, el establecimiento de alianzas con socios estratégicos, es una oportunidad media. El área de producción tiene las facilidades de unir fuerzas con

organizaciones claves e importantes que permitan que el área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña salga adelante. Así mismo respecto a los clientes y proyección del mercado, es una oportunidad media, pues su proyección va a hacer gradual, en lo referente al estancamiento del crecimiento económico; es una amenaza media, La inversión que se realice para la penetración en el mercado no garantiza la subsistencia en el mercado y por ende la del área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña.

Políticos: Como se observa es una amenaza de impacto medio. El interés del gobierno en apoyar los productos artesanales, es una oportunidad alta, por las políticas y actividades que se realizan para incentivar este tipo de productos, la política criminal del país, es una amenaza alta con impacto media, pues lo único que busca el gobierno con estas medidas es castigar con penas de prisión, produciendo más hacinamiento y por ende menos espacio para la producción, en lo referente a la credibilidad del INPEC, es un factor que influye en la parte negativa que puedan tener los clientes hacia el producto.

Sociales: Como se observa es una oportunidad media. La Materia prima, maquinarias e insumos utilizados son de origen nacional, por lo que es de fácil adquisición, además estos elementos son sustentables con el medio ambiente, el Interés de la sociedad con el personal privado de la libertad, es un factor que el instituto debe aprovechar en beneficio de toda la comunidad carcelaria, pues son clientes potenciales, la debilidad de la estructura del sistema penitenciario es un factor afecta de manera negativa el área de producción, ya que el sistema en si puede colapsar, por el hacinamiento.

Tecnológicos: Como se observa el factor tecnología es de impacto alto, el adelanto en nuevas tecnologías e ideas innovadoras, es una oportunidad de impacto alto, puesto que su adquisición por parte de las directivas de la dirección general INPEC y las ONG, es una herramienta que favorece la producción de los diferentes productos fabricados al interior del establecimiento, así mismo el personal que labora en esta área, va a tener las maquinarias adecuadas para la producción, esta tecnología puede generar que la competencia existente sea más agresiva y que se aumente la competencia.

Geográficos: Como se observa es una amenaza con un medio, el municipio y lugar de ubicación del establecimiento donde funciona el área de talleres de carpintería, zapatería y artesanías, tienen buena vías de acceso, en lo referente a la ubicación del área, presenta falencia para la atención al cliente, y la comercialización de los productos, haciéndose necesario la ubicación de un local fuera del establecimiento.

Por otra parte, todo aquello que impida u obstaculice satisfacer las necesidades del área de producción, se denominan amenazas. Estas son especialmente de dos tipos: políticas, que tienen que ver con la voluntad institucional de ejecutarlos y geográficos por el mismo entorno del establecimiento penitenciario de Ocaña. En las otras áreas de estudio como lo económico, social y tecnológico, se manifiestan muchas oportunidades.

**4.4.3.4 Análisis competitivo.** Con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular, se trabajara con la MPC. La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos

de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

**Tabla 39**

*Matriz del perfil competitivo*

Factores críticos de éxito	EPMSC Ocaña		Credihogar		Gran Andino		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso ponderado
Publicidad y promoción	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Participación en el mercado	0,16	1	0,16	4	0,64	4	0,64
Variedad canales distribución	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Calidad producto	0,30	4	1,20	3	0,90	4	1,20
Portafolio de productos	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Precio de productos	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Atención al cliente	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Total	1,00		2,55		2,94		3,42

**Nota.** La presente tabla permite identificar el grado de debilidad o fortaleza del área de producción del establecimiento penitenciario, con respecto con sus principales competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito. Fuente. Autores del proyecto

Se puede observar que el almacén Gran Andino es el competidor más amenazador para nuestra área de producción del establecimiento penitenciario, seguido de Credi-Hogar. La matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

En el gran total, Gran Andino da 3,42 por arriba de Credi-Hogar que le resulta 2.94 y

nuestra área 2,55, esto quiere decir que:

Los factores críticos claves como la atención al público, publicidad y promoción, son factores que nuestra área tiene que fortalecer, para acceder a la participación en el mercado esperada, así como realizar estrategias para la distribución de nuestros productos, ya que estos factores inciden en la comercialización, penetración y permanencia en el mercado objetivo.

**4.4.3.5 Análisis DOFA.** Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener el establecimiento penitenciario de Ocaña en su entorno. Su desarrollo se hace importante para tener una orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción. Ayuda a determinar qué tan capacitada está la organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

- **Estrategia FO.** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias DO.** Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- **Estrategias FA.** Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA.** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

**Tabla 40***Matriz DOFA*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Calidad del producto	Publicidad y promoción
	Nivel de precios	Capacitaciones más frecuentes
	Adecuada dotación tecnológica	Ausencia de plan estratégico que direcciona el logro de los objetivos.
	Disposición del personal para las capacitaciones	Ineficacia en proceso administrativo y proceso productivo
	Personal de funcionarios idóneos y capacitados dirigir el área	Falta atención al cliente
	Imagen y reconocimiento.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
Interés de la sociedad por el personal privado de la libertad	Diferenciar el producto mediante los precios económicos y atributos.	Aprovechar la participación social que tienen las diferentes empresas de publicidad, para gestionar programas de publicidad y promoción.
Proyección del mercado artesanal.		Gestionar el apoyo de la marca libera, para la proyección a nivel nacional de los productos artesanales que se fabrican en el establecimiento y facilitar su comercialización.
Convenios con otras instituciones.		Realizar las gestiones pertinentes con el SENA, para la realización de capacitaciones acordes a la actividades que se realizan en el interior del establecimiento
Apoyo del gobierno la producción artesanal	Realizar convenios interinstitucionales, lo cual le permite acceder sin costo a capacitación en diferentes áreas.	Ubicación de un punto de venta, para incrementar fortalecer la imagen y reconocimiento, de los productos artesanales, en donde se tendrá una directa atención al cliente.

“Tabla 40” “Continuación”

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Estancamiento de crecimiento económico en la región	Aprovechar la calidad y buenos precios de los productos, para lograr reconocimiento comercial.	Implementar programas de capacitaciones el personal privado de la libertad.
Competencia desleal de otras empresas.		
Debilidad de la estructura del sistema penitenciario	Enfocar los esfuerzos en dar a conocer la labor de resocialización mediante la fabricación de estos productos	Asignar funciones al personal de funcionarios idóneo (administradores de empresas y contadores) para dirigir el área de talleres, con el fin de activar el proceso administrativo y productivo.
Generación de competencia por el acceso a la tecnología.		

**Nota.** La presente tabla presenta un análisis de las circunstancias que se presentan a nivel de producción y comercialización de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario. Fuente. Autores del proyecto.

A través de la matriz DOFA se puede determinar que el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña, en el área de talleres de carpintería, zapatería, artesanías en madera y fibra sintética, se encuentran falencias en el proceso administrativo, productivo, marketing y comercialización haciéndose visible la necesidad de implementar una estrategia de un plan estratégico de mercadeo, para subsanar las debilidades y aprovechar las fortalezas, en pro del bienestar del personal de internos que en últimas son la personas afectadas.

#### 4.4.3.6 Análisis de vulnerabilidad.

**Tabla 41**

*Matriz vulnerabilidad Area de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO*

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 - 10	0 - 1	0 - 10	
Proceso administrativo y proceso productivo	Ausencia del proceso administrativo y productivo	Terminación áreas de trabajo y disminución en los cupos de trabajo	9	0,9	8	I
Plan estratégico que direcciona el logro de los objetivos	No existencia de un plan estratégico	Poca producción-comercialización-disminución de participación en el mercado y perdida de utilidades	7	0,8	7	II
Personal que se encarga de llevar registros, gestionar recursos y mantener actualizada la documentación primordial.	Personal no idóneo para encargar de llevar registros, gestionar recursos y mantener actualizada la documentación primordial.	Elevados gastos en salarios de personal	6	0,2	8	III
Atención al cliente	Mala atención al cliente	Ineficiencia-quejas de clientes	5	0,8	7	III
Calidad del producto	Producto de mala calidad	Pérdida de clientes-disminución de utilidades	8	0,1	7	III
Nivel de precios	Altos niveles de precios	Aumento de inventarios-baja en ventas	6	0,1	5	IV
Dotación tecnológica	Ausencia de tecnología	Perdida de participación en el mercado	7	0,3	8	III
Infraestructura.	Espacios reducidos para la actividades productivas	Poca productividad y limitación cupos de trabajo	8	0,3	3	IV

Tabla 41 *Continuación*”

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			0 - 10	0 - 1	0 - 10	
Personal de funcionarios idóneos y capacitados dirigir el área	Perdida de interés del personal de funcionarios para dirigir el área	Elevados gastos en salarios de personal- falta de control	6	0,1	9	III
Credibilidad del INPEC	Perdida de la credibilidad del INPEC	Perdida en las ventas. Elevados gastos de publicidad	4	0,4	7	III
Ubicación	Mala ubicación del área	Ineficiencia en la atención al cliente	6	0,7	7	III
El establecimiento de alianzas con socios estratégicos.	No existencia de convenios	Perdida participación en el mercado- baja en la producción	7	0,4	8	III
Acceso a la tecnología	Aumento de la participación de la competencia en el mercado	Menor mercado aumento de inventarios	4	0,6	8	III

**Nota.** La presente tabla muestra el análisis de vulnerabilidad del área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

A través del análisis de vulnerabilidad del área de carpintería, zapatería y artesanía del EPMSCO Ocaña, se puede determinar que el área se encuentra en el cuadrante III PREPARADA para reaccionar a las amenazas y debilidades, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, en pro del bienestar del personal de internos que en últimas son las personas afectadas.

#### **4.4.4 Direccionamiento estratégico.** Con relación al conocimiento de elementos que

hacen parte del direccionamiento estratégico como son: misión, visión, y objetivos corporativos, no se cuenta con esta herramienta en el área de producción (talleres de zapatería, carpintería, artesanías en madera y fibra sintética), dejando claro que el instituto nacional penitenciario y carcelario INPEC, cuenta con un plan estratégico el cual esta direccionado al seguridad para cumplimiento de la pena y la resocialización, todo en el marco del respecto a los derecho humanos, haciéndose necesario la implementación de esta herramienta para prever el futuro crecimiento de esta área y comercialización de sus productos.

**4.4.4.1 Visión propuesta.** El establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña, será reconocido por ser líder en la comercialización de productos en madera y artesanales a nivel local y nacional, contribuyendo en la resocialización y rehabilitación de las personas privadas de la libertad.

**4.4.4.2 Misión propuesta.** Contribuir en la producción y comercialización de productos en madera, artesanías en fibra sintética de excelente calidad a un precio competitivo, buscando contribuir al desarrollo y resignificación de las potencialidades de las personas privadas de la libertad

**4.4.4.3 Objetivos corporativos.**

- Garantizar el desarrollo integral sostenido que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida de la población privada de la libertad del EPMSC Ocaña.
- Fortalecer el proceso administrativo del área de talleres de carpintería, zapatería y artesanías.

- Aumentar las ventas.
- Estandarizar los procesos productivos para el desarrollo del producto, con el fin de reducir costos y tiempo para el año 2017.
- Posicionar la marca en el mercado local a través de la participación en ferias, exposiciones u otros eventos similares en la región.
- Abrir un punto de venta en el área comercial de la localidad, para facilitar la comercialización de los productos.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Mejorar los procesos tecnológicos, ampliando la fuente de conocimiento, generación y adecuación de nuevas tecnologías.

**4.4.5 Opciones estratégicas.** Concluida la matriz de vulnerabilidad es muy importante, realizar los siguientes análisis, ya que dan las luces para la definición de los retos estratégicos; alternativas estratégicas, análisis vectorial de crecimiento y análisis de portafolio

#### **4.4.5.1 Alternativas estratégicas.**

**Tabla 42**

#### *Alternativas estratégicas*

<b>Alternativa estratégica</b>	<b>Centro</b>	<b>Externo o interno</b>	<b>Propósito o función</b>
	Proceso Administrativo	interno	Cumplir con la planeación, organización, dirección y control de esta área
Genéricas	Productividad laboral	interno	Cada unidad productiva asuma su responsabilidad de su eficiencia y eficacia.
	Comercialización	externo	Tener el apoyo de la marca LIBERA COLOMBIA,

“Tabla 42” “Continuación”

Alternativa estratégica	Centro	Externo o interno	Propósito o función
	Orientación al mercado	interno	Dar a conocer los productos y efectuar la penetración en el mercado
	Ventas y distribución	externo	Creación de un punto de venta y fijar precios de venta.

**Nota.** La presente tabla muestra las alternativas estratégicas del área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

#### 4.4.5.2 Análisis de crecimiento vectorial.

**Tabla 43**

#### Análisis de crecimiento vectorial

	Productos actuales	Productos mejorados	Extensión en línea	Productos nuevos
Opciones de mercado	Mercado actual			
	Mercado extendido			
	Mercado nuevo nacional			
	Mercado nuevo internacional			

**Nota.** La presente tabla muestra el análisis de crecimiento vectorial del área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

Los productos actuales de la sección de talleres de carpintería del establecimiento

penitenciario son: Camas, mesas de noche, comedores, sillas, puertas, consolas, repisas y artesanías en madera y fibra sintética. Dadas las características del producto, este cuenta con competencia directa en el mercado, por lo que se tendrá que fortalecer en innovación y creación de nuevos diseños de productos, pero llevando consigo riesgos al ser un artículo en etapa de introducción dentro del ciclo de vida. Así mismo otro factor a revisar corresponde a la participación y/o penetración de mercado, debido a que no se cuenta con instrumentos para su comercialización, esta se realiza por medio de familiares y amigos, desconociendo los históricos en volúmenes de venta, dificultando el proceso de proyección a nivel comercial y financiero

Dentro de las tres opciones estratégicas, la que más se ajusta al área de producción es el Crecimiento Vectorial Combinado, ya que es posible escoger entre las diferentes posibilidades de la horizontal y la vertical, como:

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales diseñando estrategias de consolidación en los mercados actuales
- Rediseñar productos con innovación y estrategias de penetración.
- Diseñar nuevos productos para mercados actuales, consolidación del mercado.
- Ampliación de mercados buscando segmentos nacionales.
- Estrategias de ingeniería de imagen, comercialización y publicidad.

#### 4.4.5.3 Posición estratégica y la evaluación de acciones PEEA.

**Tabla 44**

*Análisis de posición estratégica*

a. Estabilidad Ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Innovación tecnológica						x		
2. Cambios políticos			x					
3. Devaluación						x		
4. Inflación			x					
5. Crecimiento PIB			x					
6. Políticas gubernamentales							x	
7. Agresividad de la competencia				x				
<b>TOTAL FACTOR</b>			<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>		<b>3,14</b>
b. Fuerza de la industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de crecimiento del sector industrial				x				
2. Barreras de entrada				x				
3. Barreras de salida				x				
4. Sustitución de productos			x					
5. Know how							x	
6. Índices de productividad			x					
<b>TOTAL FACTOR</b>			<b>4</b>	<b>9</b>			<b>6</b>	<b>3,16</b>
c. Ventaja competitiva	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación en el mercado		x						
2. Portafolio de productos						x		
3. Calidad del producto							x	
4. Calidad del servicio al cliente			x					
5. Imagen corporativa						x		
6. Capacidad de repuesta al cliente			x					
<b>TOTAL FACTOR</b>		<b>1</b>	<b>4</b>			<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3,5</b>

R`j 24 Anl g \_ag l

d.	Fuerza financiera	Calificación						Promedio
		0	1	2	3	4	5	
1.	Apalancamiento financiero		x					
2.	Apalancamiento operacional						x	
3.	Liquidez					x		
4.	Capacidad de capitalizar					x		
5.	Acceso a crédito		x					
6.	Tasa de retorno				x			
<b>TOTAL FACTOR</b>			<b>2</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

**Nota.** La presente tabla muestra el análisis de posición estratégica del área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSO. Fuente. Autores del proyecto.

Los resultados entonces son:

$$EA = -3,14$$

$$FI = +3,16$$

$$VC = -3,5$$

$$FF = +3$$

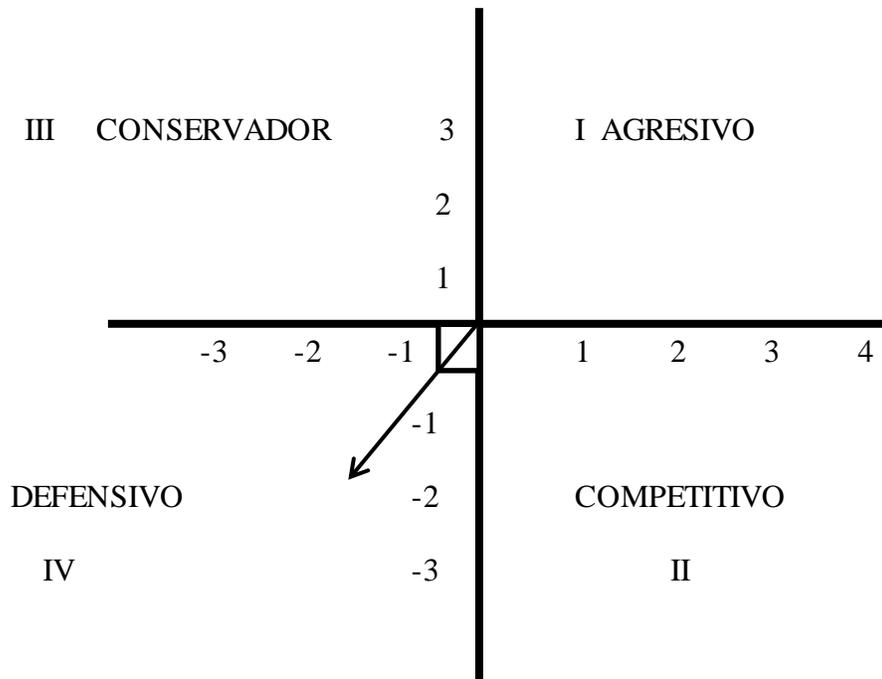
Elaborados los resultados de la calificación de la posición estratégica del área de producción del establecimiento penitenciario de Ocaña, se procede a señalar estos resultados en cada uno de los ejes del gráfico de la PEEA.

$$\text{Eje vertical} = 3 \text{ FF} - 3,14 \text{ EA}$$

$$\text{Eje vertical} = -0,14$$

Eje horizontal = 3,16 FI 3,5 VC

Eje horizontal = -0,34



Posición estratégica: **defensivo**

Este resultado indica que la posición estratégica es la defensiva y q el área de producción de talleres del EPMSC Ocaña, debe:

Realizar las gestiones pertinentes con la marca LIBERA COMOLOBIA, la cual está registrada por Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC y tiene como objetivo brindarle identidad a los productos elaborados por los más de 100 mil internos reclusos en los Establecimientos Carcelarios del País, para su comercialización y posicionamiento en el mercado local y nacional

Mejorar y ampliar la línea de productos, para ocupar los segmentos del mercado local, que están descuidados por la falta de publicidad, de un punto de atención y un programa de comercialización.

Implementar los procesos administrativos y de producción, para incrementar la capacidad de control en dicha área y su buen funcionamiento.

#### **4.4.6 Formulación estratégica**

**4.4.6.1 Proyectos estratégicos.** Estos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de ellas, por lo tanto los proyectos estratégicos del área de producción del EPMSC Ocaña son:

- A. Necesitamos realizar una reingeniería organizacional, a través de la implementación del proceso administrativo y productivo para el área de producción de carpintería, zapatería, artesanías del establecimiento penitenciario de Ocaña.
- B. Debemos implementar un plan global de mercadeo, para lograr la adecuada penetración al mercado.
- C. Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- D. Necesitamos mejorar la calidad del producto
- E. Debemos estimular la participación y capacidad de nuestro talento humano.

**Tabla 45***Matriz de correlación. Objetivos*

Objetivos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7
<b>Proyectos estratégicos</b>	Garantizar el desarrollo integral sostenido que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida de la población privada de la libertad del EPMSC Ocaña.	Fortalecer el proceso administrativo del área de talleres de carpintería, zapatería y artesanías. Aumentar las ventas.	Estandarizar los procesos productivos para el desarrollo del producto, con el fin de reducir costos y tiempo para el año 2017.	Posicionar la marca en el mercado local a través de la participación en ferias, exposiciones u otros eventos similares en la región.	Abrir un punto de venta en el área comercial de la localidad, para facilitar la comercialización de los productos.	Obtener una rentabilidad anual del 25%	Mejorar los procesos tecnológicos, ampliando la fuente de conocimiento, generación y adecuación de nuevas tecnologías.
Reingeniería organización	X	X					
Plan global de mercadeo				X	X		
Servicio al cliente				X	X		
Calidad total						X	X
Talento Humano		X	X				

**Nota.** La presente tabla muestra la correlación de los proyectos estratégicos con los objetivos corporativos del área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

#### 4.4.6.2 Matriz de correlación.

**Tabla 46**

*Matriz de correlación. Objetivos*

Áreas funcionales	Area administración	Area atención y tratamiento	Area talento humano	Area custodia y vigilancia
Proyectos estratégicos				
Reingeniería organización	X	X	X	X
Plan global de mercadeo	X	X		
Servicio al cliente		X	X	
Calidad total		X	X	
Talento Humano		X	X	X

**Nota.** La presente tabla muestra la correlación de los proyectos estratégicos con las áreas funcionales del EPMSC Ocaña. Fuente. Autores del proyecto.

#### 4.4.6.3 Estrategias

**Tabla 47**

*Estrategia reingeniería organizacional*

Nombre proyecto.	Responsable
Estrategia reingeniería organizacional	
<b>Estrategia 1.</b> Implementar el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y el proceso productivo para el área de producción de carpintería, zapatería, artesanías del establecimiento penitenciario de Ocaña.	Dirección, jefes de atención y tratamiento, jefe talento humano

“Tabla 47” “Continuación”

Nombre proyecto.	Responsable
Estrategia reingeniería organizacional	
<b>Estrategia 2.</b> Asignar funciones al personal de funcionarios idóneo (administradores de empresas y contadores) para dirigir el área de talleres, con el fin de activar el proceso administrativo y productivo.	Dirección, jefes de atención y tratamiento, jefe talento humano
<b>Estrategia 3.</b> Plan estratégico que dirija el logro de los objetivos	Dirección, jefes de atención y tratamiento, jefe talento humano
<b>Estrategia 4.</b> Enfocar los esfuerzos en dar a conocer la labor de resocialización mediante la fabricación de estos productos	Dirección, jefes de atención y tratamiento, jefe talento humano

**Nota.** La presente tabla muestra las estrategias correspondientes a la estrategia reingeniería organizacional para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 48.***Estrategia plan global de mercadeo*

Nombre proyecto.	Responsable
Estrategia plan global de mercadeo	
<b>Estrategia 1.</b> Desarrollar la alianza con la marca LIBERA COLOMBIA, para una adecuada penetración del mercado.	
<b>Estrategia 2.</b> Diseñar nuevos productos para mercados actuales, consolidación del mercado.	
<b>Estrategia 3.</b> Aprovechar la calidad y buenos precios de los productos, para lograr reconocimiento comercial.	
<b>Estrategia 4.</b> Mejorar y ampliar la línea de productos, para ocupar los segmentos del mercado local, que están descuidados por la falta de publicidad, de un punto de atención y un programa de comercialización.	Dirección, jefes de atención y tratamiento.
<b>Estrategia 5.</b> Aprovechar la participación social que tienen las diferentes empresas de publicidad, para gestionar programas de publicidad y promoción.	

**Nota.** La presente tabla muestra las estrategias correspondientes a la estrategia plan global de mercadeo para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 49.***Estrategia del servicio al cliente*

<b>Nombre proyecto.</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia del servicio al cliente	
<b>Estrategia 1.</b> Realizar una distribución exclusiva en un punto de venta que será ubicada, por disposición de la directivas del plantel, en un punto comercial de la ciudad, que permitan establecer un punto de venta con mayor y mejor acceso al público	Dirección, jefes de atención y tratamiento.
<b>Estrategia 2.</b> Realizar convenios interinstitucionales, lo cual le permite acceder sin costo a capacitación en atención al cliente.	

**Nota.** La presente tabla muestra las estrategias correspondientes a la estrategia del servicio al cliente para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 50***Estrategia para mejorar la calidad del producto*

<b>Nombre proyecto.</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia para mejorar la calidad del producto	
<b>Estrategia 1.</b> Mejorar la calidad de los productos constantemente y ofrecer lo mejor al cliente.	Dirección, jefes de atención y tratamiento.
<b>Estrategia 2.</b> Aprovechar la calidad y buenos precios de los productos, para lograr reconocimiento comercial.	
<b>Estrategia 3.</b> Diferenciar el producto mediante los precios económicos y atributos.	
<b>Estrategia 4.</b> Rediseñar productos con innovación y estrategias de penetración.	

**Nota.** La presente tabla muestra las estrategias correspondientes a la Estrategia para mejorar la calidad del producto, para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 51***Plan acción estrategia para el plan estratégico de talento humano*

<b>Nombre proyecto.</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia para el plan estratégico de talento humano	
<b>Estrategia 1.</b> Estimular la participación y capacidad de nuestro talento humano	
<b>Estrategia 2.</b> Realizar las gestiones pertinentes con el SENA, para la realización de capacitaciones acordes a la actividades que se realizan en el interior del establecimiento	Dirección, jefes de atención y tratamiento.
<b>Estrategia 3.</b> Implementar programas de capacitaciones el personal privado de la libertad.	

**Nota.** La presente tabla muestra las estrategias correspondientes a la Estrategia para el plan estratégico de talento humano, para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO.

Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 52***Plan acción estrategia organizacional*

<b>REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL</b>	
Actividad	Definir el proceso administrativo, la planeación, organización, dirección y control, para el área de producción del EPMSCO Ocaña. Asignar funciones al personal del cuerpo de custodia y vigilancia idóneo para cada cargo.
Recurso	Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la productividad y rentabilidad del área. R. humanos= Dirección del establecimiento con apoyo del jefe área de atención y tratamiento, y área de Talento Humano. R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores.
Responsable	Dirección del establecimiento y jefe área de atención y tratamiento.
Costos	No se identificaron
Indicadores de éxito	Mejoramiento de la productividad y el desempeño de sus empeñados.

**Nota.** La presente tabla muestra la estrategia reingeniería organizacional para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 53***Plan acción estrategia plan global de mercadeo*

<b>PLAN GLOBAL DE MERCADEO</b>	
Actividad	Definición mercado meta que para nuestro caso son las personas de todos los estratos socio-económicos. Establecer el empaque, marca, imagen y logotipo a través de la marca libera Colombia. Elaborar un plan de mercadotecnia que permita crecer y mantenerse en el mercado. Utilizar los medios publicitarios para estimular la demanda primaria Gestionar la participación con los centros comerciales y/o universidades para que ofrezcan un espacio en sus ferias artesanales que permitan exhibir los productos que hacen las personas privadas de la libertad. Participar en ferias, exposiciones de productos afines y demás en la región Fijar los precios de los productos de forma cuantitativa y se realizara por un funcionario del INPEC Ocaña (administrador de empresas o contador), para lo cual se tendrá en cuenta los costos fijos, variables y rentabilidad Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución.
Recurso	Los resultados deberán ser evidentes en la productividad y rentabilidad del área R. humanos= Dirección del establecimiento con apoyo del jefe área de atención y tratamiento, y área de Talento Humano. R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores.
Responsable	Dirección del establecimiento y jefe área de atención y tratamiento.
Costos	Valor del arriendo del local comercial
Indicadores de éxito	El desempeño de las ventas y la satisfacción del cliente por la compra realizada, con qué frecuencia realiza nuevas compras.

**Nota.** La presente tabla muestra la estrategia global de mercadeo para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 54***Plan acción estrategia del servicio al cliente*

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
Actividad	Realizar una base de datos, para tener una comunicación con los clientes que ya han adquirido el producto, para así estar recordándole de las promociones y nuevos lanzamientos, y preguntándoles sobre la aceptabilidad del mismo. Designar a los funcionarios del establecimiento, para vender sus productos, quienes estarán capacitados en el entendimiento de los beneficios y características del producto y por ende transmitirlo al cliente. Realizar una base de datos, para tener una comunicación con los clientes que ya han

“Tabla 54” “Continuación”

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
Actividad	adquirido el producto, para así estar recordándole de las promociones y nuevos lanzamientos, y preguntándoles sobre la aceptabilidad del mismo. Ampliar la línea de productos para ocupar un porcentaje mayor del mercado
Recurso	Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la productividad y rentabilidad del área. R. humanos= Dirección del establecimiento con apoyo del jefe área de atención y tratamiento, y área de Talento Humano. R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores.
Responsable	Dirección del establecimiento y jefe área de atención y tratamiento.
Costos	No se identificaron
Indicadores de éxito	Asegurar la permanencia y retención de los clientes

**Nota.** La presente tabla muestra la estrategia del servicio al cliente para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 55**

*Plan acción estrategia para mejorar la calidad del producto*

<b>CALIDAD TOTAL</b>	
Actividad	Incentivar al personal por los aportes que mejores los procesos de trabajo. Realizar encuestas de mercadeo para obtener información sobre las cosas que agradan o desagradan a nuestros clientes Aplicación del proceso de productivo. Control de calidad a los productos fabricados Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la productividad y rentabilidad del área.
Recurso	R. humanos= Dirección del establecimiento con apoyo del jefe área de atención y tratamiento, y área de Talento Humano. R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores.
Responsable	Dirección del establecimiento y jefe área de atención y tratamiento.
Costos	No se identificaron
Indicadores de éxito	Asegurar la permanencia y retención de los clientes

**Nota.** La presente tabla muestra la estrategia del servicio al cliente para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

**Tabla 56**

*Plan acción estrategia para el plan estratégico de talento humano*

<b>PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO</b>	
Actividad	Incentivar a las personalprivadas de la libertad con aportes en dinero y permisos especiales de visita familiar, por crear diseños innovadores. Realizar un plan de capacitación para funcionarios y personalprivadas de la libertad en áreas afines a las actividades de trabajo que se realizan dentro el EPMSCO. Gestionar capacitaciones con el SENA, para el personal de internos que está laborando en las áreas productivas. Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución.
Recurso	Los resultados deberán ser evidentes en la productividad y rentabilidad del área. R. humanos= Dirección del establecimiento con apoyo del jefe área de atención y tratamiento, y área de Talento Humano. R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores.
Responsable	Dirección del establecimiento y jefe área de atención y tratamiento.
Costos	No se identificaron Logro de las metas propuestas y desarrollo personal de la población privada de la libertad
Indicadores de éxito	

**Nota.** La presente tabla muestra la estrategia del plan estratégico de talento humano para el área de carpintería, zapatería y artesanías EPMSCO. Fuente. Autores del proyecto.

## Capítulo 5. Conclusiones

A través del análisis interno (PCI), análisis externo (POAM), método de PORTER, análisis de vulnerabilidad y matriz DOFA, se observa que se requiere de cambios fundamentales para mejorar al interior de la organización y proyectarse mejor al medio externo. Así mismo que se deben aprovechar las oportunidades con los que se cuenta a nivel económico, social y tecnológico, para minimizar los factores políticos y geográficos. En lo referente a los factores de la atención al público, publicidad y promoción, son factores que nuestra área tiene que fortalecer, para acceder a la participación en el mercado esperada.

Al analizar los principios, valores, misión y visión, que tiene el instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, se puede determinar que no existe relación alguna con el área de producción, así mismo la presente investigación, determinó que el área de talleres del establecimiento penitenciario, maneja una serie de principios y valores los cuales no están establecidos en ningún documento, haciéndose necesario establecer el marco axiológico para esta dependencia en especial.

Se hace necesario establecer un plan estratégico de mercadeo para el área de talleres de carpintería, zapatería y artesanías del EPMSC Ocaña, que permita ajustar, encaminar y unificar los objetivos corporativos del área de producción, en cumplimiento de la misión y visión, involucrando todas las áreas funcionales del establecimiento penitenciario. Este plan es la herramienta adecuada para medir el impacto positivo o negativo de la gestión que se está llevando a cabo por la dirección del penal.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Asignar a unos funcionarios del cuerpo de custodia y vigilancia del establecimiento penitenciario con estudios en administración de empresas y contaduría en la estructura administrativa y organizacional que le permita garantizar el correcto funcionamiento del área de producción de acuerdo a los productos y servicios que presta así como a los requerimientos de los clientes. Realizar las gestiones pertinentes con la marca LIBERA COLOMBIA, para que se lleven a cabo todo lo pertinente al marketing que requiere los productos fabricados al interior del establecimiento. Se hace necesario la ubicación de un punto de venta, ubicado en un sector de fácil acceso al público, para la comercialización de los productos y atención al cliente.

Socializar, aplicar y poner en marcha el marco axiológico, principios y valores que se propone en el plan estratégico para el área de producción de carpintería, zapatería y artesanías, los cuales ayuden a direccionar los objetivos y metas propuestas.

Se recomienda que se debe implementar la propuesta de un plan estratégico de mercadeo el cual se da por el análisis y resultados obtenidos, que evidencia la necesidad de realizar el fortalecimiento del área de producción de carpintería, zapatería y artesanías, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales del personal privado de la libertad.

## Referencias

- Advierten sobre el riesgo latente de un nuevo conflicto en coronda. (2005). *Sin Mordaza*. Recuperado de <http://www.sinmordaza.com/modules.php?name=News&file=article&sid=22675>
- Álvarez T., J.A. (1999). Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, P. 25.
- Angarita, M. (2014). Propuesta de un plan estratégico para la estación de servicio las minas del municipio de san albero, cesar (Trabajo de grado). Universidad francisco de paula Santander, Ocaña.
- Amplían primera feria productiva. (2007). *Los tiempos*. Recuperado de: [http://www.lostiempos.com/noticias/01-06-07/01\\_06\\_07\\_eco1.php](http://www.lostiempos.com/noticias/01-06-07/01_06_07_eco1.php)
- Bacca, K y Pedrozo, M. (2015). Diseño de un plan estratégico para el granero el servidor de la ciudad de Ocaña, norte de Santander (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.
- Bohórquez, A Y, y Ibáñez, L. (2016). Formulación de un plan estratégico de marketing para la d` g\_ c\_j\_ Ma\_ \_ a, n\_ c\_j\_ d\_ bc k ch\_ n\_ a, k\_ c\_ gg\_ g\_ b\_ c\_ g\_ a\_ gl\_ cl\_ l\_ c\_ n\_ mercados (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.
- Cárceles más que Hacinamiento. (2007). *Diario Occidente*. Recuperado de: <http://www.diariooccidente.com.co/publicaciones.php?id=31383>
- Colombia, Congreso de la República, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136
- Congreso de la Republica. (1993) Ley 65 de 1993, agosto 19. *Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario*. Diario Oficial No. 40.999 de Agosto 20 de 1993. Recuperado de <http://www.alcaldiaibogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9210>
- Convirtiendo Obstáculos en Oportunidades. (2004). *La verdad Colombia*. Recuperado de: <http://www.verdadcolombia.org/archivos/VerArticulo.php?Id=58>
- Chiavenato, A. (2004), introducción a la teoría general de la administración, Bogotá: Editorial McGraw Hill. Sexta edición, P 79
- Coronel, A. (2015). Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la ferretería punto cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.

- Deobold B. Van Dalen y Meyer, William J. (2000). Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva. p 38
- Elizalde H., Antonio. (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Editorial Ipes. Santiago de Chile. p. 48
- Empresamia. (2009). Que es el análisis DOFA. Recuperado de <http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-do-fa>>
- Exposición venta de productos elaborados en penales. (2000). CEAS. Recuperado de <http://www.ceas.org.pe/CATALOGOS.htm>
- Fundación Horizontes de Libertad. (2004). *El Hábitat*. Recuperado: <http://habitat.aq.upm.es/dubai/04/bp2614.html>
- Doris Herrera Accesorios. (2007). *El universal*. Recuperado de: [http://www.eluniversal.com.co/noticias/20071020/esp\\_nva\\_doris\\_herrera\\_collares\\_reales\\_entre\\_hist.html](http://www.eluniversal.com.co/noticias/20071020/esp_nva_doris_herrera_collares_reales_entre_hist.html)
- Instituto nacional penitenciario y carcelario de Colombia. INPEC. (2016). *Libera Colombia*. Recuperado de <http://www.inpec.gov.co/contenido.php?pagina=58>
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1996). Plan estratégico de marketing. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice Hall, p. 257
- La industria en las cárceles de EE.UU. (2005). Un gran negocio o nueva forma de esclavitud. *La rebelión*. Recuperado de <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=21089>
- Plan estratégico. INPEC. (2014). Recuperado de: [http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC\\_CONTENTIDO/Recursos\\_web/PLAN%20ESTRATEGICO.pdf](http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC_CONTENTIDO/Recursos_web/PLAN%20ESTRATEGICO.pdf)
- Ortega, W y Carrascal, J. (2015). Propuesta de un plan estratégico para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa panadería y heladería fresco pan (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña
- Plan desarme llega a las cárceles. (2006). *fac.mil*. Recuperado de <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=12163>
- Quintero, A. (2016) Coordinador área de atención y desarrollo. *Número de internos que laboran en talleres de carpintería, artesanías y zapatería*. EPMSC Ocaña.
- Rangel, M. (2015). Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la empresa surtidema Ltda., de la ciudad de aguachica, Cesar, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona (Trabajo de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña.

- Reos y Empresarios. (2005). *news.bbc*. Recuperado de [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2005/carceles/newsid\\_4399000/43993\\_64.st](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2005/carceles/newsid_4399000/43993_64.st)
- Reseña histórica. Establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de Ocaña. (2012). Recuperado de: <http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/Inpec/Institucion/InformesDeGestion/RendicionDeCuentas/RegionalOriente/oca%F1a.pdf>
- Sánchez, D. (2016) Coordinador. *Número de establecimientos de comercio venta de productos de madera y artesanía que existen en la ciudad de Ocaña*. Cámara de Comercio Ocaña.
- Serna G. H. (2003). Gerencia estratégica. Teoría y metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 8 edición. Bogotá. 3R Editores. p. 20 - 238.

# Apéndice

Apéndice A. Entrevista dirigida al representante legal del Establecimiento Penitenciario de  
K c b g l \_ Q c e g \_ b A \_ a c j \_ g h b c M a \_ \_ C N K Q A M ,

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo.** Conocer como es el sistema de producción y comercialización de los productos que elaboran las personas privadas de la libertad en Establecimiento Penitenciario de Mediana Qce g\_b A\_acj\_gh bc Ma\_\_ CNK QAM

1. Cuáles son las actividades laborales que se desarrollan dentro del establecimiento penitenciario?

---



---



---

2. De las actividades relacionadas en el ítem anterior cuales están bajo la administración directa de la dirección del establecimiento?

---



---



---



---

3. ¿Indíquenos cuál es el número de internos por actividad laboral en el Establecimiento Penitenciario?

---



---



---

4. Históricamente como se ha realizado la comercialización de los productos que se fabrican al interior del establecimiento penitenciario?

---



---



---

5. Cuál es el tipo de planeación que lleva a cabo en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) de la institución?

---

---

---

6. Qué criterios se tiene en cuenta para adquirir la materia prima para la elaboración de los productos que fabrica el personal privado de la libertad?

---

---

---

---

7. ¿Cada cuánto y quien brinda capacitación a los internos que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) de la institución?

---

---

---

---

8. El marco axiológico (visión, misión, valores, principios, etc.) del establecimiento penitenciario está relacionado con el mercadeo y producción de los productos fabricados por el personal de internos?

---

---

---

---

9. Existe algún estudio o estrategia para mejorar la comercialización de los productos fabricados al interior del establecimiento?

---

---

---

---

10. ¿Cómo considera la calidad de los productos fabricados al interior del establecimiento?

Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál del siguiente listado considera son las fortalezas y debilidades del área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) de la institución?

ITEM	FORTALEZAS	DEBILIDES
La calidad del producto		
Dotación tecnológica		
Nivel de Precios		
Portafolio de productos		
Personal idóneo y calificado		
Rotación del personal		
Publicidad y promoción		
Atención al cliente		
planeación en las diferentes áreas de producción		

Otras\_\_\_\_¿Cuáles?\_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles de los siguientes factores son las oportunidades que se deban aprovechar y cuáles son las amenazas que se debe responder en área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) de la institución?

ITEM	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Convenios con otras instituciones		
Maquinaria y tecnología		
Imagen y reconocimiento de		

---

la empresa

proyección del Mercado  
artesanal

Ubicación de la empresa

Políticas de seguridad del  
INPEC

Competencia otras empresas

---

Otras \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

13. ¿Conocedor de la situación del área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) de la institución considera, necesario y pertinente la elaboración de un plan estratégico?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Apéndice B. Encuesta dirigida al personal de internos que laboran en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo.** Conocer como es el sistema de producción y comercialización de los productos que elaboran las personas privadas de la libertad en Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña.

1. ¿Tiempo que lleva laborando en el área de producción (talleres de carpintería, artesanías y zapatería) del Establecimiento?

1. De 0 a 3 meses \_\_\_\_\_
2. De 3 a 6 meses \_\_\_\_\_
3. De 6 a 9 meses \_\_\_\_\_
4. De 9 a 12 meses \_\_\_\_\_
5. Más de 1 año \_\_\_\_\_

2. De la siguiente lista por favor marque la actividad en la que usted labora dentro del establecimiento?

Carpintería \_\_\_\_\_  
 Artesanías de madera \_\_\_\_\_  
 Zapatería \_\_\_\_\_  
 Artesanías en fibras sintéticas \_\_\_\_\_  
 Otro cual \_\_\_\_\_

3. ¿Qué conocimiento tiene en la elaboración del producto que fabrica en el Establecimiento?

Experiencia y práctica \_\_\_\_\_  
 Técnicos \_\_\_\_\_  
 Tecnológicos \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

4. De donde provienen los ingresos para la elaboración de los productos?

Recursos Propios\_\_\_\_\_

Familiares\_\_\_\_\_

Establecimiento penitenciario\_\_\_\_\_

Donaciones\_\_\_\_\_

Otro cual\_\_\_\_\_

5. A través de quien se comercializa los productos fabricados por usted?

Funcionarios de la institución\_\_\_\_\_

Punto de venta \_\_\_\_\_

Familiares\_\_\_\_\_

Ferias o exposiciones\_\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

6. Tiene conocimiento si el establecimiento cuenta con algún programa de comercialización de los productos fabricados por el personal de internos?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Cual\_\_\_\_\_

7. Que entidades ofrecen programas de capacitación en el establecimiento?

SENA\_\_\_\_\_

Entidades Privadas\_\_\_\_\_

La Institución\_\_\_\_\_

Otras\_\_\_\_\_

8. Que clases de capacitación ha recibido durante su tiempo de reclusión?

Fabricación muebles\_\_\_\_\_

Corte y ensamble muebles\_\_\_\_\_

Corte y ensamble calzado\_\_\_\_\_

Emprendimiento\_\_\_\_\_

Atención al cliente\_\_\_\_\_

Pintura muebles\_\_\_\_\_

Otra\_\_\_\_\_

9. En la siguiente lista por favor marque el nivel de calidad de los productos que se fabrican en el establecimiento penitenciario?

Excelente pero se puede mejorar\_\_\_\_\_

Bueno\_\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_\_

Malo\_\_\_\_\_

10. Como considera es el precio de venta del producto fabricado por usted?

Barato\_\_\_\_\_

Caro\_\_\_\_\_

Competitivo\_\_\_\_\_

Aceptable\_\_\_\_\_

11. En la siguiente lista por favor marque los principios y valores de las áreas de producción del establecimiento penitenciario?

Dónde:

D= 2 deficiente

A= 3 aceptable

B= 4 bueno

E= 5 excelente

Por favor no deje ningún ítem sin responder.

ITEM	Nivel de frecuencia			
	D	A	B	E
Honestidad				
Respeto				
Responsabilidad				
Trabajo en equipo				
Lealtad				

12.Cuál considera usted es la mejor manera de comercializar su producto?

Funcionarios de la institución \_\_\_\_\_  
A través de un Punto de venta \_\_\_\_\_  
Sus Familiares \_\_\_\_\_  
En Ferias o exposiciones \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

13. Como adquiere la materia prima necesaria para la fabricación de los productos?

A través de la institución \_\_\_\_\_  
Por medio de Familiares \_\_\_\_\_  
Por Donaciones \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

Apéndice C. Encuesta dirigida a los dueños de los establecimientos de comercio que se dedican a la venta de productos en madera y artesanías de la ciudad de Ocaña.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo.** Conocer el grado de aceptación de la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Caracajón de Maicao, CNK QAM, por parte de los propietarios del establecimiento de comercio de la ciudad de Ocaña.

1. ¿De los siguientes productos cuales comercializa su empresa?

Camas + Mesas de noche \_\_\_\_\_

Comedores \_\_\_\_\_

Puertas \_\_\_\_\_

Sillas \_\_\_\_\_

Mesas \_\_\_\_\_

Consolas \_\_\_\_\_

Repisas \_\_\_\_\_

Cofres \_\_\_\_\_

2. ¿De dónde es el proveedor de los productos que comercializa?

<b>PRODUCTO</b>	<b>OCAÑA</b>	<b>CUCUTA</b>	<b>BUCARAMANGA</b>	<b>OTRO</b>
Pequeño fabricante (Carpintero)				
Fabricante (industria)				
Almacén distribuidor				

3. A través de que medio ubicó a los proveedores de los productos que comercializa?

Periódico \_\_\_\_\_

Personal \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Recomendación \_\_\_\_\_

Otros medios de comunicación \_\_\_\_\_

4. Cuáles son los factores más importantes para generar satisfacción al cliente?

Calidad \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuánto compra mercancía?

Todas las semanas \_\_\_\_\_

Cada 15 días \_\_\_\_\_

Una vez al mes \_\_\_\_\_

Cada 2 meses \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

6. Medios publicitarios que emplea para la comercialización de sus productos en su empresa?

Radio \_\_\_\_\_

Televisión \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Folletos \_\_\_\_\_

7. ¿Estaría dispuesto a comprar los productos que se fabrican al interior del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Apéndice D. Registro fotográfico de visita a las áreas de producción del establecimiento penitenciario y carcelario de Ocaña y visita a los establecimientos de comercio de Ocaña.

