

DISEÑO DE UN PLAN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA
EMPRESA FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT EN SANTIAGO DE CALI 2022

JUAN GABRIEL GIRALDO CRUZ
JHON JAIRO RAMÍREZ BEDOYA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

DISEÑO DE UN PLAN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA
EMPRESA FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT EN SANTIAGO DE CALI 2022

JUAN GABRIEL GIRALDO CRUZ
JHON JAIRO RAMÍREZ BEDOYA

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Profesor Titular - Universidad del Valle
Msc en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la UNIVERSIDAD DEL VALLE.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago Cali, 20 de agosto de 2022

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La UNIVERSIDAD DEL VALLE

Dios, padre y creador que día a día nos da su bendición para lograr sacar adelante lo que nos proponemos nos da la salud, la fuerza y carisma para lograr que el sueño que tenemos sea otro sueño cumplido.

Nuestros padres, pilar fundamental, base eterna para lograr que cada proyecto que iniciamos sea exitoso.

A nuestro Director, Benjamín Betancourt Guerrero, Profesor Titular - Universidad del Valle, Msc en Administración, quien colocó sus capacidades y empeño para ayudarnos a finalizar con éxito nuestra asesoría.

Cada persona que hace parte de nuestras vidas, que en momentos de desánimo nos dan las palabras exactas para no flaquear permitiendo que los sueños se cumplan.

Los compañeros de la Institución, quienes se convierten en parte importante en el logro de los sueños con sus aportes y firmeza en el mismo propósito.

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta la formulación del plan para el direccionamiento estratégico para la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT SAS, una empresa relativamente nueva, fundada en octubre del año 2017, que es una pyme Vallecaucana dedicada a la distribución, venta y asesoría comercial en filtros, lubricantes, aditivos y accesorios para equipos automotores livianos y pesados. La empresa fue fundada por uno de los pioneros en la comercialización de filtros para vehículos en la región, quien, en compañía de sus dos hijos, dos expertos asesores comerciales de estos productos decidieron retirarse de una de las empresas más antiguas y posicionadas en este mercado para conformar su propia empresa.

Dentro de la compañía se identifican problemas tales como que la organización no tiene definida una Misión y una Visión, tampoco cuenta con un organigrama o mapa de procesos, no tiene definido sus procesos o áreas operativas internas, no se estructura un presupuesto de ventas, entre otras falencias, que al desarrollar el estudio interno y externo de la organización, fueron siendo identificadas. Se propuso como objetivo principal el formular un plan estratégico de la empresa para el periodo 2022-2026, por supuesto pasando por objetivos más específicos como son elaborar la caracterización de la empresa, realizar diagnóstico estratégico de la empresa, formular el direccionamiento estratégico, formular las políticas, valores, procedimientos, reglas y algo muy importante como es diseñar un plan de acción con indicadores de gestión.

El plan estratégico de la empresa DAMAT se elaboró bajo una metodología deductiva y analítica en puntos como la caracterización de la empresa, en el análisis externo del macroambiente, en el análisis del sector de servicio técnico automotriz y de lubricantes, el análisis de las empresas competidoras, y el análisis interno de la estructura de los procesos, para así poder elaborar la matriz DOFA y posteriormente pasar al direccionamiento estratégico, usando un plan de acción que contiene estrategias, indicadores de gestión y seguimiento. Los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios, puesto que se pudo lograr la consecución de los puntos propuestos desde un inicio, y le dimos la identidad que se merece una organización que, aunque nueva y empírica, promete mucho en un futuro cercano.

Palabras Claves

Estructura organizacional, indicadores de gestión, macroambiente, responsabilidad ambiental, presupuesto de ventas, objetivos estratégicos.

Tabla de contenido

1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS	13
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1. 4. MARCO REFERENCIAL	16
1.4.1 Marco teórico	16
1.4.3 Marco legal	46
1.4.4 Marco contextual	51
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO	53
1.5.3. Fuentes de investigación	55
1.6. PROCESO ESTRATÉGICO.....	57
 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	58
2.1. HISTORIA	58
2.1.1 Caracterización.....	60
 3. ANÁLISIS EXTERNO.....	64
3.1 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	64
3.1.1 Entorno Geofísico y Ecológico.....	64
3.1.2 Entorno Demográfico	68
3.1.3 Entorno Social y cultural	74
3.1.5 Entorno Económico.....	81
3.1.6. Entorno político – Jurídico	84
 4. ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ	91
4.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR	94
4.1.1. Amenaza de nuevos competidores.....	95

4.1.2. Rivalidad entre los competidores	95
4.1.3. Poder de negociación de los compradores	96
4.1.4. Poder de negociación de los proveedores	97
4.1.5. Amenazas de productos sustitutos	98
5. ANÁLISIS COMPETITIVO – BENCHMARKING	101
5.1. ORGANIZACIONES A COMPARAR	101
5.1.1. Factores Claves de Éxito	102
6. ANÁLISIS INTERNO	110
6.1. ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	110
6.1.1. Análisis Área Financiera y Contable	112
6.1.2. Análisis Área Comercial	113
6.1.3. Análisis Área de Operaciones y Logística	115
7. ANÁLISIS ESTRATEGICO DOFA	117
7.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE	117
7.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI	119
7.2.1. Estrategias DOFA	120
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	124
8.1. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	124
8.1.1. Declaración de la Visión	126
8.2. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	126
8.2.1. Declaración de la Misión	127
8.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	127
8.3.1. Objetivos de desarrollo o crecimiento	127
8.3.2. Objetivos de Calidad y Competitividad	128
8.3.3. Objetivos de Productividad	129
8.3.4. Objetivo de Innovación	130

8.3.5. Objetivo Financiero y de Recursos	130
8.3.6. Objetivo de Responsabilidad Social	130
8.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
9. PLAN DE ACCCION Y DE MEJORAMIENTO	132
9.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO	132
9.2. OBJETIVOS DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD	135
9.3. OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD.....	136
9.4 OBJETIVO DE INNOVACIÓN	138
9.5. OBJETIVO FINANCIERO Y DE RECURSOS	139
9.6. OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	140
9.7. CRONOGRAMA.....	141
10. FORMULACION DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS	145
10.1. POLITICAS.....	145
10.2 PROCEDIMIENTOS.....	146
11. DIVULGACION Y SEGUIMIENTO	147
11.1. DIVULGACION CON LOS COLABORADORES	147
11.2. SEGUIMIENTO	147
12.CONCLUSIONES	149
13. BIBLIOGRAFÍA	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Guía de análisis del macro ambiente	21
Tabla 2. Evaluación integrada del análisis externo	21
Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo- MPC	29
Tabla 4. Listado de preguntas para diagnóstico interno	32
Tabla 5. Formato guía del análisis interno	34
Tabla 6. Evaluación integrada de la situación interna.....	34
Tabla 7. Análisis DOFA.....	35
Tabla 8. Formato evaluación de factores externos E.F.E.	37
Tabla 9. Formato evaluación de factores internos E.F.I.....	38
Tabla 10. Formato listado DOFA	40
Tabla 11. Formato matriz DOFA.....	41
Tabla 12. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades	44
Tabla 13. Cronograma de Actividades.....	44
Tabla 14. Recursos y Presupuesto	44
Tabla 15. Normativa aplicable a la gestión de aceites usados	47
Tabla 16. Gestores	48
Tabla 17. Transportadores.....	49
Tabla 18. Prohibiciones	50

Tabla 19. Efectos en la salud de los contaminantes presentes en los aceites usados	67
Tabla 20. Análisis variables entorno Geofísico y Ecológico	68
Tabla 21. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020	69
Tabla 22. Análisis variables entorno Demográfico	74
Tabla 23. Análisis variables entorno Social y cultural	77
Tabla 24. Análisis variables entorno Tecnológico	81
Tabla 25. Análisis variables entorno Económico.....	84
Tabla 26. Análisis variables entorno político – jurídico	88
Tabla 27. Matriz general entornos	89
Tabla 28. Análisis estructural del sector industrial, cinco fuerzas competitivas	99
Tabla 29. Referenciación	101
Tabla 30. Factores Claves de Éxito – FCE	102
Tabla 31. Matriz De Perfil Competitivo – MPC.....	106
Tabla 32. Fortalezas y debilidades área administrativa	111
Tabla 33. Fortalezas y debilidades área financiera y contable	112
Tabla 34. Comportamiento de ventas 2018 – 2021	113
Tabla 35. Fortalezas y debilidades área comercial	114
Tabla 36. Fortalezas y debilidades área Operativa y Logística.....	115
Tabla 37. Evaluación Factores Externos EFE – Filtros y Lubricantes Damat	117

Tabla 38. Factores Internos EFI – Filtros y Lubricantes Damat	119
Tabla 39. Matriz DOFA – Filtros y Lubricantes Damat.....	121
Tabla 40. Estrategias Matriz DOFA - Filtros y Lubricantes Damat.....	122
Tabla 41. Visión de la organización	125
Tabla 42. Misión de la organización.....	126
Tabla 43. Objetivo Desarrollo y crecimiento 1.....	132
Tabla 44. Objetivo Desarrollo y crecimiento 2.....	133
Tabla 45. Objetivo de Calidad y Competitividad 1	135
Tabla 46. Objetivo de Productividad 1	136
Tabla 47. Objetivo de Productividad 2,3	137
Tabla 48. Objetivo de Innovación 1.....	139
Tabla 49. Objetivo de Financiero y de Recursos 1	140
Tabla 50. Objetivo de Responsabilidad Social 1.....	140
Tabla 51. Cronograma	141
Tabla 52. Tabla: Formato de seguimiento a plan de acción	148

LISTA DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Pasos del proceso estratégico.....	18
Ilustración 2. Descripción visual análisis externo	20
Ilustración 3. Diamante competitivo	24
Ilustración 4. Modelo de las cinco fuerzas competitivas	25
Ilustración 5. Estructura del sector. Cinco fuerzas competitivas	26
Ilustración 6. Marketing	30
Ilustración 7. proceso estratégico	57
Ilustración 8. Marcas y portafolio	61
Ilustración 9. Incidencia (%) de la Pobreza Monetaria Nacional y Principales 3 Ciudades y A.M.....	70
Ilustración 10. Incidencia de la Pobreza Monetaria (%) Total Nacional y principales 5 ciudades y áreas metropolitanas 20219 – 2020.....	70
Ilustración 11. Pobreza monetaria y pobreza extrema en Cali DANE 2021	71
Ilustración 12. Incidencia de la Pobreza Monetaria Extrema (%) Nacional y Principales 3 Ciudades y A.M. de 2012 a 2020	72
Ilustración 13. Participación (%) de la población en Clases Sociales a nivel Nacional y principales 3 ciudades y áreas metropolitanas en 2020.....	73
Ilustración 14. Participación (%) de la población en Clases Sociales en CALI A.M. para el 2020	73
Ilustración 15. Zonas WI-FI gratis en CALI	80
Ilustración 16. Sector automotriz 2020 vs 2021	92

Ilustración 17. Venta mensual de vehículos en Colombia.....	93
Ilustración 18. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Filtros y Lubricantes Damat	99
Ilustración 19. Radar de Valor y Valor Sopesado - Filtros y Lubricantes Damat..	106
Ilustración 20. Radar de Valor y Valor Sopesado – Mundial de Filtros	107
Ilustración 21. Radar de Valor y Valor Sopesado – Filtros y Filtros	107
Ilustración 22. Radar de Valor y Valor Sopesado – Lubrifil de Occidente	108
Ilustración 23. Comparación Radares de Valor y Valor Sopesado	108
Ilustración 24. Estructura organizacional	131

1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Filtros y Lubricantes DAMAT SAS, fundada en octubre de 2017, es una pyme Vallecaucana dedicada a la distribución, venta y asesoría comercial en filtros, lubricantes, aditivos y accesorios para equipos automotores livianos y pesados. La empresa fue fundada por uno de los pioneros en la comercialización de filtros para vehículos en la región, quien, en compañía de sus dos hijos, dos expertos asesores comerciales de estos productos decidieron retirarse de una de las empresas más antiguas y posicionadas en este mercado para formar su propia empresa. El área administrativa está a cargo de la hija del gerente fundador quien desde el inicio ha estado en constante formación empírica, apoyada por la contadora contratista de la empresa.

Esta empresa de naturaleza familiar ha contratado distinto personal comercial y de apoyo en el área administrativa y logística. Después de 4 años incursionando en el mercado del servicio automotriz, los principales problemas y conflictos internos identificados son:

- La organización no tiene definida una Misión y una Visión que dirija sus operaciones hacia la consecución de esa meta-objetivo a mediano y largo plazo.
- No tiene estructurado un organigrama, ni un diseño o mapa de procesos en donde se identifique como cada uno trabaja en función de unos objetivos.
- La organización no tiene definido sus procesos o áreas operativas internas, con objetivos y propósitos de cada uno.
- La organización no ha definido un presupuesto tan elemental como es el presupuesto de ventas, que es el que puede medir el desempeño de su fuerza comercial en aras del crecimiento o supervivencia de la empresa en el sector.
- No se manejan indicadores de gestión que permita medir establecer metas u objetivos, y medir el cumplimiento de los resultados de cada proceso que permita tomar planes de acción para mejorar los resultados negativos.

- Toda la responsabilidad y toma de decisiones recae sobre el gerente-fundador, un hombre de avanzada edad que se ve saturado para dirigir todos los procesos de la empresa. Sus hijos son más operativos, pero no tienen visión ni gestión estratégica.
- Inicialmente se ha presentado desmotivación del personal de ventas y apoyo comercial por tener un salario fijo básico y sin comisiones definidas; la rotación que se empezó a presentar no solo en los vendedores, sino en los mensajeros de reparto y auxiliares de bodega, ha llevado a tener un reproceso en la prestación del servicio en general.
- Con algunos proveedores no se han definido estrategias y alianzas cooperativas para mejorar los precios y propuesta de valor; además no se ejecutan programas de capacitación de sus productos para el personal de la empresa.
- No hay ideas innovadoras por parte del fundador y sus hijos para crear nuevas formas de atención y prestación del servicio, implementando páginas web, redes sociales y herramientas TIC que mejoren procesos y sean atractivas para los clientes.

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

De acuerdo con la investigación realizada, se formula la pregunta de la siguiente manera:

¿Cuáles son las estrategias y acciones que se deben definir a través de un Plan de Direccionamiento Estratégico en la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT, para garantizar un mejoramiento continuo en todas sus áreas y procesos, que le permita corregir los problemas internos presentados, así como continuar su proyección de crecimiento y posicionamiento en el mercado?

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La planeación realizada para la empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT, se hizo por medio de una investigación acerca de sus operaciones y procesos manteniendo un control que fue supervisado para la elaboración de un proyecto que vaya acorde a las necesidades de la organización, presentando herramientas por medio de estrategias diseñadas para afrontar retos por medio del diseño del plan

de direccionamiento estratégico en la estudiada empresa. La estructura del plan permite un mejoramiento continuo sostenido en la calidad y en la eficiencia del servicio.

La empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT, es una compañía con un capital humano muy profesional, apasionado, comprometido y unido para sacar adelante este proyecto de empresa. El diseño de un plan estratégico les dará un horizonte que los dirija a cumplir unos objetivos que en términos generales se deben traducir en el crecimiento y posicionamiento en el sector.

La implementación de un plan estratégico ayudará a definir los procesos elementales de la organización, sus objetivos e indicadores que permitan medir el desempeño de cada uno, así como el de sus integrantes, y que todos vayan alineados al objetivo más importante y es la Visión que se defina en este proyecto.

Lo anterior hará que se tomen decisiones más acertadas y que se deleguen más responsabilidades y liderazgo a quienes han acompañado desde el inicio al gerente-fundador de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Formular el Plan Estratégico de la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT, para el periodo 2021-2025

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar la caracterización de la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT, para conocer su historia, misión, visión, portafolio de productos y clientes.
- Realizar diagnóstico estratégico de la empresa: análisis de entornos, análisis del sector, análisis de la competencia, análisis interno, y análisis DOFA.
- Formular el direccionamiento estratégico para que sea implementada en la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT.
- Formular las políticas, valores, procedimientos y reglas que serán necesarias para la implementación de las estrategias propuestas.

- Formular plan de acción con indicadores de gestión, así como de seguimiento y control para la ejecución del plan estratégico.

1. 4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico

Qué es estrategia. En tal sentido se le dará definición a la estrategia como el puente que une las políticas hacia los objetivos más altas, acciones y tácticas utilizadas que permitirán llegar a la meta. La estrategia surge de una concepción meramente militar que se fue generalizando a través de los años otros campos del conocimiento como la administración y los negocios.

Para González & Rodríguez, (2019). Se define estrategia como el procedimiento que se dispone para tomar decisiones o acciones y hacer frente a un determinado escenario. Con ella se busca alcanzar uno o varios objetivos definidos con anterioridad. En tal sentido es significativo referir que el nacimiento de la palabra estrategia proviene de los términos griegos "stratos" (ejército) "agein" (guía), teniendo como significado la guía del ejército, es decir que más adelante se generalizó en los campos del conocimiento como administración y negocio.

Hace algunos años el diccionario de Macquarie, respondía al cuestionamiento realizado sobre estrategia de la siguiente manera:

"La ciencia o el arte de combinar y emplear los medios de guerra en la planificación y dirección de grandes movimientos y operaciones militares." "La ciencia o el arte de combinar y emplear los medios de guerra en la planificación y dirección de grandes movimientos y operaciones militares." (David, 2003).

Vale la pena señalar la diferencia que existe entre estrategia y táctica, donde la última es una medida más específica, así que la estrategia es un proceso planteado, en tanto que la táctica es la manera en que se va a ejecutar. Se tiene como ejemplo una empresa textil la cual tiene como objetivo el aumento de ventas en el mercado. De ahí que la estrategia propuesta es llegar más segmentos, en consecuencia, que la táctica sería establecer alianza con almacenes de cadena o cualquier tipo de tiendas que comercialicen estas mercancías y así poder ofrecer el producto en los establecimientos (Méndez, 2005).

Planeación estratégica. De acuerdo con Dalle et.al, (2004), el personal de alto mando o que tiene la responsabilidad de la organización frente a la propuesta de estrategias y políticas se define como planeación estratégica esto se realiza para poder cumplir los objetivos planteados en un período determinado, lo que se debe tener en cuenta a corto, mediano o a largo plazo. Así mismo la planeación estratégica es una herramienta de gestión, que permite toma de decisiones en los diferentes entornos ya sea político, económico o social atravesados en la compañía, concentrando esfuerzos y estrategias, con la adecuación de cambios adecuando los cambios pertinentes impuestos en el entorno, identificando una eficacia mayor, por medio de la eficiencia y calidad en cuanto a bienes y servicios que brinde la compañía.

La planeación estratégica tiene como objetivo la implementación de los recursos en una empresa, no obstante, se debe tener en cuenta que es un proceso constante, que requiere retroalimentación acerca del manejo y operatividad que se le esté dando a las estrategias. En algunas compañías se cuenta con claras indicaciones para medir el rendimiento de esta, tales como; utilidades, ventas, retorno sobre inversión, entre otros. Los indicadores muestran información útil sobre el funcionamiento de las estrategias, con las que se pueden efectuar ajustes y mejoras para la organización.

Según Hernández & Godínez, (2014), es la continuación de pensamientos o ideas, planeación con acciones que se conectan a un mismo propósito, donde lo primero que se debe tener claridad en la visión del negocio, luego planear los pasos para llegar a esa visión y finalmente tomar acciones para el logro de resultados, a su vez es el intento del logro cuando se toma más autoridad sobre el futuro, por lo tanto, se anticipa el futuro al implementar acciones concretas en el presente.

Planeación hacia el futuro será siempre correr hacia adelante de la realidad, por lo tanto, en muchas ocasiones se entra en el conflicto con la misma y algunas veces habrá oposición, en especial para los que se resisten al cambio y los que al mismo tiempo son mediocres actualmente en su zona de confort con las cosas que ellos mismos realizan.

Adicionalmente para González & Rodríguez, (2019), la planeación ha hecho parte del proceso administrativo a lo largo de la historia, teniendo en cuenta que las solariegas generaciones, han tenido alta relevancia en los gobiernos, para ello se tiene en cuenta que los egipcios desde (1.300 a. C), se le daba mucha importancia a la administración utilizando los papiros, para construir templos y pirámides; del

mismo modo la cultura china, fue basada en parábolas de Confucio y sus partes por medio de las prácticas de una buena administración pública. En las clases de organización, la iglesia católica es la que viene dejando con claridad en la practica el concepto de eficiencia a través de la buena planeación de sus actividades en el vaticano en todas las sedes del mundo.

¿En qué consiste el proceso estratégico? Mintzberg, Quinn, & Voyer, (1997), sostienen que los administradores de alto nivel deben destinar la mayor parte de su tiempo a asegura el flujo solido de nuevos proyectos, desarrollando contacto s de enlace con clientes potenciales y la negociación de contrataos con ellos. Esto no está mejor ilustrado que en los negocios de asesorías, especialmente donde el enfoque sea innovador, cuando el asesor, en algunas de las empresas, se transforma en socio.

Ilustración 1. Pasos del proceso estratégico



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-estrategico.html>

De acuerdo a D'Alesio, (2008), consiste en el conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para el logro de la visión que se estableció, contribuyendo a su proyección a futuro, para lo que utiliza como el análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno en situaciones presentes, la que tiene como fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, siendo estos los medios que encaminarían a la organización en dirección a largo plazo, la cual se determina como objetivos estratégicos.

Este proceso es de manera iterativa, retroalimentado, interactivo y factible para que sea revisado en todo momento. Este requiere de la participación de todo el personal clave en la organización, que tengan conocimiento en las principales características en las industrias, de negocios y de competidores y la demanda, que además sientan la inquietud de desarrollar mejores capacidades que apoyen a la organización.

Según Arjona, (1999), la globalización obliga al reconocimiento del mercado a lo largo del planeta, para ello se requiere del diseño de planes de negocio que tomen que se tomen en cuenta los recursos no importa dónde estén, clientes de todos los continentes, que son proveedores de otras latitudes, con lo que se optimizara la acción empresarial, por tanto, al considerar es importante la economía de mercado en el campo de origen donde la compañía se desempeña.

Análisis externo. De acuerdo con Paris, (2005), se puede definir como fuerza de acciones comportamiento, comportamientos o tendencias externas a la incidencia de la propia organización repercuten hacia el futuro de manera directa o indirecta hacia ella. El análisis externo representa los datos que se pueden obtener acerca del documento, pero usando fuentes de ese documento. Un análisis externo busca datos acerca del mismo autor, sus motivaciones, la orientación fundamental, medio cultural, fechas y lugares expresamente mencionados etc.

Según Fernández, (1997), con el análisis externo se supone un examen de elementos exógenos que componen la organización, dando lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, en proporciones presentes como potenciales.

Oportunidades y amenazas (Análisis entorno externo). Para Sánchez, (2020), este análisis engloba tanto el análisis de micro entorno en búsqueda de oportunidades y amenazas.

Ilustración 2. Descripción visual análisis externo



Fuente: Sánchez, (2020)

Análisis externo macroentorno pastel. Se encarga del estudio de variables como lo son políticas, sociales, económicas, tecnológicas, sociológicas, ecológicas y legales que afectan a la organización en su entorno más lejano y nos puede colaborar en la identificación de oportunidades y amenazas, a esto se le denomina análisis PESTEL, y cada letra de la sigla significa cada una de las variables descritas anteriormente:

- P- Políticas
- E- Económicas
- S- Sociales
- T- Tecnológicas
- E- Ecológicas
- L- Legales (Sanchez, 2020).

Análisis del microambiente. Uno de los distintivos enfoques como factor de la planificación moderna y siguiendo las ideas de Porter se compone de una serie de agentes en el contexto que son accionados directamente sobre los mercados en las empresas foco, este dependerá en la organización del ámbito de los negocios, por lo que se focaliza, esto es si la empresa tiene su centro de operaciones en una

región geográfica determinada, se pone como ejemplo en la provincia, para ello se tomarían las 5 fuerzas de portes llamadas regionales, si opera a nivel nacional serán las que se aplican en la nación (Billene, [s.f.]).

Los enfoques de planificación moderna en su orientación externa son un factor distintivo, en los que por ello se el conjunto de fuerzas que tienen influencia, e incluso, se determinan en el comportamiento de la organización. Estas son fuerzas de carácter, local regional y global, así como factores culturales, sociales, económicos, jurídicos, demográficos, ecológicos, políticos y tecnológicos.

Se deben analizar dimensiones diferentes como lo son (culturales, sociales, económicos, jurídicos, demográficos, ecológicos, políticos y tecnológicos), con lo que se evaluara que variables son más pertinentes teniendo como fin clasificar las amenazas, oportunidades, evaluándolas como mayores o menores (Betancourt, 2018).

Tabla 1. Guía de análisis del macro ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM

Fuente: Betancourt, (2018)

Tabla 2. Evaluación integrada del análisis externo

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Nombre de la variable a analizar	Explicación de por qué es relevante la variable para el análisis del sector	Análisis del comportamiento de la variable en el tiempo.	Describir cuál y cómo es el impacto del comportamiento evidenciado de la variable en la empresa analizada.

Fuente: Betancourt, 2018)

Elementos de una planeación estratégica. Castilla Valle, (2007). resalta que entre los 4 principales componentes de la planificación estratégica se pueden determinar gracias a sus procesos como una organización puede hacer el mejor uso de recursos en los que se puede citar fuerza de trabajo, capital, clientes, etc. A futuro se viene definiendo la planeación estratégica o dirección con la que se establecen las posibles vías para dar continuidad a los cursos de acción particulares, por lo que se tiene como principio la situación actual. Por lo tanto, la planeación puede tener como base algunos de estos interrogantes:

- 1) “qué hacemos”,
- 2) “para quién lo hacemos” y
- 3) “como sobresalimos”.

De acuerdo con el contexto anterior los principales elementos de la planificación estratégica son:

Para (Mendoza, 2015), cuando se precisa el direccionamiento estratégico, se ve la necesidad de expresar planes y una serie de elementos que se involucran en la relación, aquí es donde se puede hablar de misión, visión, conceptos de empresa y/o negocio, objetivos estratégicos, estrategias, modelo de negocio, proyectos, presupuestos, cronogramas estratégicos o de acciones estratégicas.

Aspectos que hacen parte o constituyen puntos clave al tratarse de del sistema de planeación estratégica. Sin embargo, es muy difícil intuir un trabajo como el que se lleva a cabo en la dirección de empresa y más exactamente, un plan de estrategias sin incluir los temas que de ella hacen parte.

La misión es la parte que define el tipo negocio donde va a actuar la empresa a futuro (Levit, 1995). La visión es el tipo de empresa a la que en el porvenir se desea llegar (Hammer & Champy, 1993), en tanto que el concepto de negocio es la percepción que la alta dirección tiene sobre la organización, es lo que, (Drucker, 1996), nombraba la teoría de los negocios; ir hacia el horizonte con objetivos claros siendo estos proyectados en resultados claves para la planeación; para responder a los objetivos las estrategias son las grandes acciones que deben ser claras y así mismo responder al entorno, el sistema de creación de valor y operacional básico junto a los elementos que son base para el desarrollo se incluyen en el modelo de negocio; de la misma manera un proyecto estratégico ese incorpora en un núcleo de actividades que se definen en el tiempo y el espacio donde se concretan las estrategias, el presupuesto conocido como el capital monetario de una estrategia,

en el que generalmente se incluye el presupuesto de capital e in versiones, investigación y desarrollo de mercadeo y de manera final, la programación de la estrategia centrada en el tiempo es el cronograma.

Una correcta planificación estratégica debe tener:

Metas. Todas las personas del equipo deben conocer cuál es esa meta qué se viene persiguiendo, ya que esto ayuda a mantener el enfoque aunando los esfuerzos hacia un objetivo en común. En la planificación empresarial deben existir metas, ya sea a corto, mediano y/o largo plazo (Martner & Máttar, 2012).

Estudio de la competencia. Según Daft, (2013), al estudiar la competencia se ejerce en el conocimiento de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, de la misma manera cualquier otra comunicación de importancia, de la competencia. Es posible establecer estrategias orientadas a diseñar ventajas competitivas de tu organización a partir del estudio realizado.

Análisis de los recursos. Según Figueroa, (2017). Para ejecutar un análisis interno es importante darles valor a los recursos tanto de la organización como humanos, organizacionales, físico y capital intelectual factores que hacen parte de ventajas competitivas, por lo tanto, los recursos son los bienes tangibles o intangibles que tiene una compañía, entre los que además se encuentran los tecnológicos. Es importante conocer los recursos con los que se cuenta para hacer factible el cumplimiento del objetivo al momento de formular la planificación estratégicamente.

Evaluación del proceso. La estructura de actividades que se diseña para conseguir un objetivo determinado se le llama proceso, estos requieren una o más entradas al mismo tiempo producen una serie de salidas las que previamente se deben definir con anterioridad, además, que en el proceso suelen intervenir los roles que se han definido dentro de este como son las responsabilidades, herramientas y controles de gestión que son necesarios y poder obtener las salidas de manera eficaz.

En el proceso se podrán fijar las políticas, estándares, directrices, actividades e instrucciones de trabajo que sean necesarias (London TSO, 2009).

De lo anterior se desprende que un análisis que permite saber la efectividad de la planificación diseñada desde los objetivos, las actividades y el funcionamiento general del equipo, depende de una buena evaluación siendo uno de los pasos más

importantes dentro de la planificación estratégica, permitiendo detectar errores en la ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de este y de dinero. La planificación estratégica corporativa amerita también evaluar el proceso; pues no se trata, únicamente, de establecer un plan conjunto a las acciones y los recursos que se requieren para cumplirlo (Figueroa, 2017).

Análisis ambiente competitivo

El diamante competitivo. Betancourt, (2018), cita a Porter, quien define al diamante competitivo como el modelo en el que se explica el ambiente específico y regional con el que nacen las organizaciones, aprendiendo a competir y prestarse colaboración.

En efecto, el sector del medio ambiente cercanos está definido como fuerzas e instituciones las cuales inciden en el éxito de la organización de manera directa.

En tanto, en el diamante se organiza el aprendizaje que se ha obtenido dentro de las regiones de empresas del sector, el cual es la unidad básica de análisis, con la que se construye la competitividad de una región o localidad.

Ilustración

Ilustración 3. Diamante competitivo



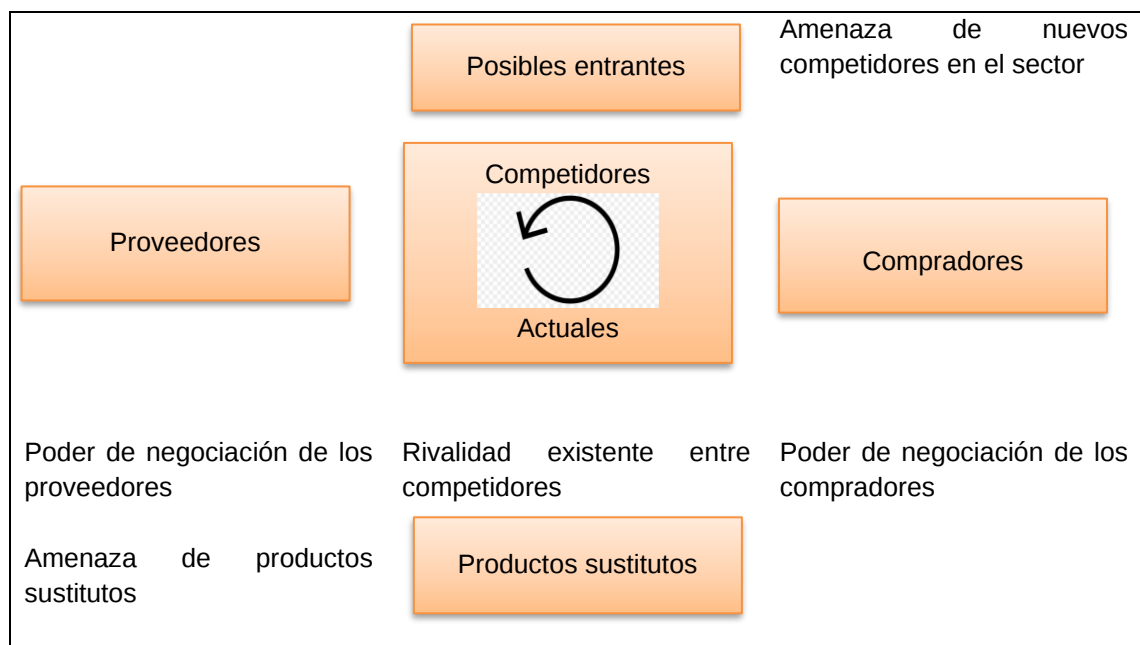
Fuente: Adaptación de Betancourt G. a partir del modelo de M. Porter (1997)

La presencia de fuertes competidores nacionales estimula la creación de ventajas competitivas para el alcance del liderazgo internacional para algunos sectores de

actividad. Contrariamente sensu de los argumentos económicos tradicionales y del argot coloquial, los cuales están basados de manera eficiente y estática considerando, inconvenientes de la rivalidad interna dando como efectos de duplicar esfuerzos y la obtención de algunas economías de escala, con lo que la eficiencia dinámica surte presión a las empresas de una nación a la constante innovación para una mejor calidad y servicios, disminuyendo costos y creando nuevos productos y servicios, con lo que se garantizara de esta manera la ventaja competitiva. De igual manera y que se hayan tratado cada uno de los 4 factores que componen el diamante competitivo de Porter, conviene explicar la competitividad, para asumir que cada uno es potencializado o inhibidos tanto por políticas económicas como por la relación de dependencia directa y sistémica que permite obtener o privar ventajas competitivas nacionales en el ámbito internacional (Bermeo, 2018).

Modelo de las 5 fuerzas competitivas. Para Betancourt, (2018), desde el punto de vista estratégico los elementos que determinan la estructura competitiva del sector son los que conducen a la detección oportunidades y amenazas de manera general. Concretándose estas en la base del diagnóstico con muna análisis de mercado y de competencia.

Ilustración 4. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Betancourt, (2018)

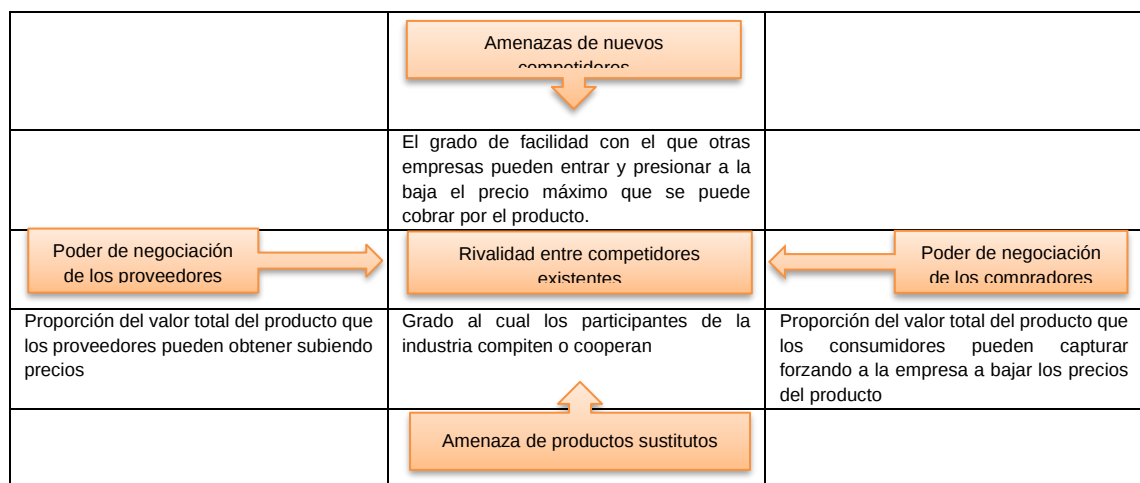
Se seguirá la propuesta original de Michael Porter (1980), de las 5 fuerzas competitivas. En otras palabras, las amenazas de ingresos de nuevos competidores, competitividad y rivalidad entre competidores existentes, la presión de productos sustitutos, en los compradores su poder de negociación, así mismo el de los proveedores, son los que se supone son los puntos básicos con los que la empresa puede hacer el análisis fundamental del sector, basado en su estructura.

El modelo constituye la metodología de análisis permitiendo investigar acerca de oportunidades y amenazas que brotan en cada sector. Adicionalmente, propone que el grado de rivalidad y rendimiento del sector se condicionan bajo dichas fuerzas.

El análisis estructural de las industrias. En esencia la formulación de estrategias competitivas es la relación que hay entre las empresas con su ambiente. Pese a que el entorno es trascendental es demasiado amplio, se abarca en fuerzas sociales y económicas. Su aspecto fundamental está basado en la industria o industrias en donde compete.

En la industria la estructura contribuye decisivamente en la determinación de las reglas competitivas del juego y las estrategias que la organización tiene a su alcance. Las fuerzas externas de la compañía tienen su importancia en especial en sentido relativo, teniendo en cuenta que pueden afectar a las empresas del sector industrial, diferentes capacidades son las que deciden el éxito o el fracaso (Porter, 2015).

Ilustración 5. Estructura del sector. Cinco fuerzas competitivas



	La relación precio/ capacidad de productos alternos baja el precio máximo que se puede cobrar por el producto.	
Responde a dos preguntas clave: ¿Qué tan atractivo es este segmento de la industria? ¿Cuál es la posición relativa de la compañía dentro de esta industria?		

Fuente: Betancourt, (2018)

Continuando con Betancourt, (2018), se tiene que las cinco fuerzas competitivas son:

- La intensidad de la rivalidad existente entre los competidores del sector.
- La amenaza de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores del sector.
- El poder de negociación de los compradores del sector.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos.

Benchmarking

De acuerdo con Betancourt, (2018), es el método de mejora de prácticas y operaciones empresariales. Su naturaleza consiste en el análisis de otras empresas u organizaciones aprendiendo de ellas por medio de un conjunto o referenciación.

El análisis por comparación o referenciación es el proceso que permite organizar cualquier tipo de organización en su desempeño, que sean referenciadas con otras de su misma actividad. Para su comprensión.

Benchmarking competitivo. En la práctica del benchmarking común a originado, un surgimiento de crecimiento en procesos de colaboración entre los sectores de compañías no competidoras, el cual está basado en intercambio de información interna, la cual sirve de manera recíproca, para el perfeccionamiento de empresas participantes en el. El movimiento de fraternidad interesada como es llamado por enrique jurado ha dado también sus primeros pasos en España.

De acuerdo con lo anterior, el benchmarking competitivo admite comparaciones entre productos, servicios y actividades, este benchmarking global es utilizado primordialmente, para la comparación y mejora de prácticas en las empresas (métodos de trabajo, sistemas, enfoques, y demás) (Koenes, 1997).

Metodología para elaborar un estudio de benchmarking. De acuerdo con (Fleitman, 2007) es la Técnica que permite el conocimiento de procesos, servicios y resultados en compañías que cuentan con las mejores prácticas y son aplicados con la norma para ser comparados, igualados o superados.

Es el método indispensable en la metodología de evaluación integral, teniendo en cuenta que proporciona información que se basa en las mediciones metodológicas que a su vez son esenciales para la toma de decisiones. Las grandes empresas optaron por esta metodología como instrumento estratégico del discernimiento, como pretensión identificable de secretos de competidores que son líderes del ramo.

Tiene como objetivo la identificación de organizaciones y entes que poseen las mejores prácticas con avances en las tecnologías, procesos de trabajo, productos y servicios.

Además, es un método integrado con las que las medianas y grandes empresas puedan compartir información encontrando mejores sistemas y formas de realizar de realizar el trabajo, teniendo como propósito la mejora de tecnologías de punta y lo último en el conocimiento de información en las organizaciones.

A continuación, se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se selecciona tres o cuatro o más organizaciones con la cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables una vez seleccionadas las empresas a comparar se investigan sobre sus características, factores claves de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.
4. Identificando los factores claves de éxito – F.C.E. La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito- F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso de la organización.

5. Descripciones de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirnos. Justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional.

6. Elaboración de la matriz del perfil competitivo - MPC (DAVID, 2008). Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo.

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo- MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		ORGANIZACIÓN 1		ORGANIZACIÓN 2		ORGANIZACIÓN 3		ORGANIZACIÓN 4	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
TOTAL	100%	1.0								

Fuente: Betancourt, (2018)

7. Radares de comparación: La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram, por la similitud que posee con una telaraña), es una herramienta efectiva que sirve para mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual de la empresa y el estado ideal.

Análisis interno. Según Betancourt, (2018) el análisis interno en las organizaciones busca la identificación de aspectos positivos o fortalezas de la compañía, asociaciones, clubes, ligas, gimnasios, escuelas, que aporten ventajas a la institución. Igualmente se reconocerán las debilidades de aspectos que contengan fallas, disminuciones, dificultades y demás que impliquen alguna carencia para la empresa. Las principales áreas en que se debe dar enfoque al análisis son:

Gestión administrativa y gerencial. Fayol, principal fundador de esta corriente, en su obra administración industrial y general, es un convencido de la eficacia de ciertos métodos con prácticas administrativas que se deberán ejercer con la alta dirección con el nace, la creencia aun arraigada. Es altamente competitiva, la aplicación estas prácticas relativamente son recientes, yendo en transición de un

alto nivel de competitividad gerencial, aun en procesos de maduración. Por lo que se ubican al medio de la gráfica gerencial.

Son altamente calificados al concluir según Vellinga que las características tecnológicas son insuficientes con las que se explicarían la enajenación del trabajador. De ahí que la actitud de los obreros se podría explicar por condiciones laborales que son comparativamente superiores con la conciencia de pertenencia a la industria (De la Cerda, 2009).

Marketing. El marketing fundamentalmente es una disciplina que es construida fundamentalmente a partir de la experiencia de las personas, representando en ellos la razón de ser. además, se puede definir también como una disciplina de la ciencia económica, teniendo como objetivo la potencialización de capacidades en las organizaciones/ o individuos que ofrecen bienes o servicios que, insatisfechos con una situación competitiva dada, se aspira a conseguir una más ventajosa tal como se describe en la siguiente figura.

Ilustración 6. Marketing



Fuente: Dvoskin, (2004)

Debido a ello se ve la necesidad de ver el marketing como proceso y estrategia, que se tiene como agente del cambio buscado por oferentes insatisfechos con su situación actual. Lo que les permite ser eficaces, el proceso debe tener su punto de partida necesariamente del análisis de la situación competitiva en la actualidad del oferente (Dvoskin, 2004).

Operaciones. Es la que se ocupa de la producción de bienes y servicios que compran y usan las personas todos los días, como función permite a las empresas alcanzar metas mediante el efectivo uso de adquisición y utilización de los recursos, toda organización ya sea pública o privada de manufactura cuenta común una función de operaciones (Krajevsky & Ritzman, 2000).

Finanzas. Es el estudio de todo lo relacionado para obtener y gestionar dinero, en fuentes internas como externas y otros valores de la organización. Tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en la manera como se consigue el capital, en los usos de este y de los pagos e intereses cargados en transacciones en dinero (Rodríguez F. , 2017).

Gestión humana. Teniendo en cuenta a Peláez, (2019), la gestión humana busca posicionamiento a través de otras disciplinas como lo son las finanzas y el mercadeo, por lo que se concentra en el obtener un nombre inspirador, en estar en la cima para ser un socio estratégico del negocio. Sin embargo, la gente no es de gestión humana; de hecho, en áreas como la de operaciones se encuentra la mayor parte. Por lo tanto, la gestión humana requiere presentar de manera contundente credenciales en el mundo empresarial.

El análisis interno en la gestión estratégica. Recursos humanos, marketing, el portafolio de productos, tecnología (interna), finanzas, ventas, infraestructura u operaciones son ejemplos de variables internas que controla la organización y que afectan a la empresa. Estas últimas, también afectan al negocio y se deben identificar, analizar y entender. De la misma manera que las empresas están expuestas a variables que no controlan y que afectan el negocio, también están expuestas a otras variables que sí controlan (Ramos, 2017).

Se debe tener en cuenta las matrices del análisis interno, para la sistematización y ordenamiento de los resultados, las cuales se identifican de la siguiente manera:

- ❖ FM- Fortaleza Mayor
- ❖ fm- Fortaleza menor
- ❖ DM- Debilidad Mayor
- ❖ dm- Debilidad menor

Lista de verificación de preguntas para una auditoría administrativa. Como diagnóstico se presenta una lista de verificación con una serie de preguntas se determinarán las fortalezas y debilidades que se especifican desde el área funcional del negocio. El no, como respuesta a cualquiera de las preguntas indica debilidad potencial, aunque la importancia que implica algunas respuestas negativas propuestas por David F., (2008), y las que tienen su variación de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad.

Hay siete funciones de marketing básicas:

1. análisis de los clientes,
2. venta de productos y servicios,
3. planeación de productos y servicios,
4. fijación de precios,
5. distribución,
6. investigación de mercados y
7. análisis de oportunidades (Mintzberg, Quinn, & Voyer , 1997).

Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

Tabla 4. Listado de preguntas para diagnóstico interno

	Área Administrativa
1.	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2.	¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
3.	¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
4.	¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5.	¿Es apropiada la estructura de la organización?
6.	¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
7.	¿Es alta la moral de los empleados?
8.	¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9.	¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?
	Área de Marketing
1.	¿Los mercados están segmentados eficazmente?
2.	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3.	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4.	¿Los actuales canales de distribución son rentables y confiables?
5.	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
6.	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
7.	¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
8.	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9.	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información favorable?
10.	¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
11.	¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
	Área de Finanzas y Contabilidad
1.	¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con los indicadores financieros?
2.	¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?

3.	¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda de acciones?
4.	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5.	¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación de capital?
6.	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7.	¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8.	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
Área de Producción y Operaciones	
1.	¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
2.	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3.	¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4.	¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
5.	¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
6.	¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?
Auditoría de los sistemas de información gerencial	
1.	¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2.	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3.	¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?
4.	¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al SI?
5.	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema información en la empresa?
6.	¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los SI de las empresas rivales?
7.	¿El sistema de información es amigable con el usuario?
8.	¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9.	¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10.	¿El SI de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Fuente: Elaboración propia con base en David F.,(2008)

Según, (Betancourt, 2018), en la realización del análisis interno la conveniencia de registrar las distintas situaciones que se presentan en la organización, como lo son recursos y capacidades, que se deben organizar en forma de variables teniendo en cuenta las distintas áreas funcionales, las que se deben clasificar en debilidades y fortalezas y así clasificarlas en mayores y menores.

Para sistematizar y ordenar resultados se debe diligenciar la guía de análisis interno (forma PTPE-10), del cual se presenta el formato Tabla 9. Guía Del Análisis Interno, en el que se identifican fortalezas y debilidades de la siguiente forma: (F) fortaleza,

(D) debilidad, (FM) fortaleza mayor, (fm) fortaleza menor, (DM) debilidad mayor, (dm) debilidad menor.

Tabla 5. Formato guía del análisis interno

VARIABLES	F/D	DM	dm	fm	FM

Fuente: Betancourt, (2018)

Se tiene una segunda matriz (forma PTPE-11), la cual sirve para la realización de las variables clave de manera integral, por medio de este instrumento se procura encontrar y estimar, tanto las debilidades como fortalezas de gran importancia en la compañía, al igual que los recursos y capacidades.

La primera columna de la matriz se denomina variable clave es utilizada para la selección de los recursos, situaciones y capacidades internas que son importantes para la empresa, que permite darle respuestas acertadas al entorno.

En la columna dos nombrada la situación actual, se presenta el análisis del comportamiento de la variable valorada como fortaleza o como debilidad, buscando mantenerlas para ser convertidas en factores de éxito.

En tercer lugar, siendo la última columna de la matriz bien llamada impacto sobre la organización, en la que se plasma la importancia que tiene la variable clave y el grado en que incide de manera negativa o positiva en la organización.

Tabla 6. Evaluación integrada de la situación interna

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D

Fuente: Betancourt, (2018)

Continuando con el desarrollo del marco teórico se realiza la matriz de evaluación del factor interno en el cual se realiza el proceso que es similar al de la matriz EFE., que se describe posteriormente.

Análisis estratégico DOFA. Según (Betancourt, 2018), entre las metodologías que con mayor frecuencia son utilizadas en los análisis estratégicos que se realizan en las organizaciones, además que resulta muy apropiada para aplicar en cualquier tipo de empresa, es la DOFA, teniendo en cuenta que reúne tanto el análisis de entorno, al igual que el análisis de la situación interna de la compañía.

Esta herramienta o metodología llamada DOFA, significa: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las que se integran en el mismo análisis con aspectos externos (oportunidades y amenazas) e internos, (fortalezas y debilidades) que influyen de manera positiva o negativa en la empresa.

Tabla 7. Análisis DOFA

ORGANIZACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
AMENAZAS	F-A	D-A

Fuente: (Betancourt, 2018)

Análisis de la situación. Redactar. planes que tengan como objeto productos o servicios de alto contenido tecnológico, para ello se deberá hacer un esfuerzo especial que acerca su terminología a un lenguaje fácil de comprender ante todos los colectivos que muestren interés.

Para ello se apoya en una herramienta muy usada como es la matriz DOFA, para:

- Examinar características en el ente y su entorno en el que esta se encuentra inmersa.

- Aplicar los niveles de la organización
- Aplicar unidades diferentes como: productos, procesos, divisiones y sanciones.
- Aplica a nivel profesional o personal (Palacios, 2011).

Análisis estratégico de idea creativa. Se recomienda realizar el análisis de la situación esquematizado con un sistema de idea creativa priorizada en primer lugar, lo que da lugar a conocer cuáles son las estrategias por desarrollar para llevarlas a cabo. Se prepara de manera inicial la, matriz DOFA, sobre la idea empresarial (Murcia, 2015).

Para dar inicio al análisis DOFA se reanuda con los factores externos que causen relevancia y se hace la evaluación; de igual manera se procede igual los factores internos.

Evaluación de los factores externos. Se parte con la elaboración de la matriz de factores externos (M-EFE) la cual permite a los directivos evaluar información del entorno en sus diferentes dimensiones. La matriz M-EFE, se desarrolla en 5 pasos, de acuerdo con el formato PTPE 12:

1. Se realiza una lista de factores externos clave, de acuerdo con los resultados del análisis externo registrado en las guías, hasta obtener entre 15 y 20, incluyendo oportunidades y amenazas más significativas.
2. Asignación a cada factor externo clave de una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, la calificación de organiza de la siguiente manera:
 4. Oportunidad mayor.
 3. Oportunidad menor.
 2. Amenaza menor.
 1. Amenaza mayor.

La calificación evalúa el impacto sobre la organización, mientras que el peso refleja la importancia del factor en el entorno.

4. Multiplicación del peso (en decimal) de cada factor, por su calificación, para determinar el peso ponderado.

5. Suma de los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total para la organización.

Interpretación del resultado. Si el peso ponderado es igual o cercano a 2,5, la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando las oportunidades significativas, y si es menor a 2,5 (entre 1 y 2), la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno (Betancourt, 2018).

Tabla 8. Formato evaluación de factores externos E.F.E.

FACTORES DEL ÉXITO	DETERMINANTES	PESO 10%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
AMENAZAS				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
TOTAL				

Fuente: Betancourt, (2018)

Evaluación de los factores internos. La tercera matriz a la cual se le denomina evaluación de factores internos EFI (forma PTPE-13). Permite a los directivos de la organización, realizar la evaluación interna y sus distintas áreas funcionales o procesos. La M-EFI, se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaboración de la lista de factores internos de acuerdo con los resultados del análisis interno registrado en las guías, hasta obtener entre 15 y 20, incluyendo tanto las fortalezas como debilidades más significativas.
2. Asignación de peso a cada factor (en porcentaje o decimal), que refleje su importancia relativa en relación con los demás. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1.0
3. Asignación a cada factor interno clave de una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficientemente responde la organización a las estrategias actuales. La calificación se organiza de la siguiente manera:
 4. Fortaleza mayor.
 3. Fortaleza menor.
 2. debilidad menor.
 1. debilidad mayor.

La calificación evalúa la importancia del factor del grupo, Mientras que el peso refleja la importancia del factor respecto de los demás.

4. Multiplique el peso (en decimal) de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sume los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total para la organización.

Interpretación del resultado. Si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5, la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está utilizando las fortalezas significativas, y si es menor a 2,5 (entre 1 y 2), la organización está perdiendo valor (Betancourt, 2018).

Tabla 9. Formato evaluación de factores internos E.F.I.

FACTORES DEL ÉXITO	DETERMINANTES	PESO 10%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
DEBILIDADES				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
TOTAL				

Fuente: Betancourt, (2018)

Análisis DOFA. Los exámenes internos y externos de las organizaciones se suelen sintetizar en lo que se denomina: debilidades y fortalezas internas, y oportunidades y amenazas externas, también se conoce como análisis DOFA.

Los resultados del análisis estratégico, es necesario que se tomen los resultados del análisis externo que se registra en guías de amenazas y oportunidades para su sistematización y ordenamiento. Los resultados serán registrados en un listado DOFA, (forma PTP-14) precursora selección de las variables con mayor impacto e importancia dentro de la organización y acorde con la EFE y EFI.

Por la anterior razón la matriz DOFA, es el instrumento que ayuda a los directivos de empresas no importando a la actividad a la cual se dediquen, permitiendo desarrollar los cuatro tipos de estrategias: FO; de fortalezas y oportunidades, DO;

de debilidades y oportunidades, FA; fortalezas y amenazas y da; de debilidades y amenazas.

A Continuación, se da explicación de cada una de las anteriores estrategias:

Estrategias DO: son las que usan las fortalezas internas de la organización, aprovechando las ventajas de oportunidades externas.

Estrategias FA: las fortalezas de la empresa son aprovechadas, evitando disminuir, la repercusión de impactos de amenazas externas.

Estrategias DO: procuran superar las debilidades internas, y aprovechan las oportunidades externas.

Estrategias DA: estas tácticas defensivas con las que se pretende disminuir las debilidades internas y así mismo evitar las amenazas del entorno.

Tabla 10. Formato listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
. 	

Fuente: Betancourt, (2018)

Tabla 11. Formato matriz DOFA

[illegible]

Fuente: Betancourt, (2018)

Del diagnóstico que se realice en la organización se debe entregar a los empresarios y directivos información y análisis que necesitan para realizar el planteamiento, desde el punto de vista estratégico cual sería el futuro de la empresa a corto y mediano plazo, especialmente los diagnósticos se deben realizar

previando la ejecución de fases que se deben cumplir para la realización de un diagnóstico estratégico:

- Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
- Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la organización.
- Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la compañía en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- Identificación s de vacíos de planificación que existan entre recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos (ventajas competitivas).
- Determinación de las estrategias que se deben seguir para la solución los vacíos de la planificación.
- Actualización constante de la información con el fin de la reposición, aumento y mejora de recursos y potencialidades de la empresa.

Lo que se presentara como modelos e instrumentos de la siguiente manera:

Análisis de fortalezas y debilidades de la organización, conocido igualmente como análisis de los puntos fuertes y débiles.

- El concepto de ventaja competitiva.
- El concepto de los vacíos en la planificación.
- El análisis FODA.
- La estrategia básica
- Los factores claves para el éxito.
- El sistema de información (Guías de Gestion de la pequeña empresa, 1995).

Direccionamiento estratégico. Según Galvis, (2019), se plantea que la dirfeccion estrategica es un conjunto de analisi, decisiones y acciones que la organización lleva a cabo con la crea y mantiene ventajas competitivas, definida tambien como la direccionm estrategica relacionada con el establecimiento de los objetivos y

las metas para la organización manteniendo una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permiten:

- a) lograr sus objetivos
- b) sean congruentes con la capacidad de la organización
- c) sean sensibles a demandas del entorno.

Plan de acción. En las organizaciones el plan de acción es conocido el plan de acción o estratégico de una herramienta administrativa o de gestión, en la cual las organizaciones, o algunas veces los individuos, trazan mejores caminos para el alcance de los objetivos. Por lo que se trata de planes concretos, completos y en detalle, con diferentes niveles, determinando en ellos objetivos concretos y los recursos necesarios para el cumplimiento y por último actividades primordiales para convertirlos en realidad (Russell, 1998).

Una hoja de ruta es la mejor forma para la comprensión de un plan de acción, en otras palabras, el diagrama de alcance para metas propuestas, como también hay múltiples caminos para llegar al destino; con la posibilidad de elegir diferentes caminos que permitan llegar los objetivos de la organización.

Características de un plan de acción. En términos muy generales en todo plan de acción no existe una forma única de ser de los planes de acción, dado que suelen adaptarse a la situación y las necesidades de cada organización. Sin embargo, se caracteriza por:

- A partir de los objetivos definidos, propone un camino posible
- Debe poseer un elevado nivel de detalle
- responde a una situación determinada
- Suele ir acompañado de representaciones gráficas.

¿Cómo hacer un plan de acción? Es posible desglosarlo en pasos que se deben cumplir para que el plan de acción sea adecuado. Es así que no existe un modo único de elaboración de un plan de acción:

- Definir correctamente los objetivos.
- Plantear y elegir las estrategias.
- Definir las tareas y jerarquizarlas.
- Elaborar una gráfica de Gantt.

- Designar líderes y responsables.
- Ejecutar el plan.

Tabla 12. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES

Fuente: Betancourt, (2018)

Tabla 13. Cronograma de Actividades

Meses Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente: Betancourt, (2018)

Tabla 14. Recursos y Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			

Fuente: Betancourt, (2018)

1.4.2 Marco conceptual

También llamado marco teórico, ya que es la conceptualización, recopilación y sistematización de los conceptos fundamentales tenidos en cuenta en el desarrollo

de la investigación, además que permite la comprensión fácil en el proyecto presentado.

Cultura. Puede definirse desde la teoría de la información como lo que el hombre añade a la naturaleza. La religión se concibe como expresión simbólica de la búsqueda de sentido que emprende toda cultura.

Su desarrollo gravita en torno a dos factores fundamentales: la tecnología y las ideas. Esta indagación puede adoptar diversas manifestaciones, por lo que se propone una reconciliación de estas dos dimensiones básicas para integrar el estudio de la cultura con la teoría del conocimiento y, en último término, con el análisis neurocientífico de la mente (Blanco , 2016).

Cultura Organizacional. Según Sánchez, (1997), se trata de aquellos principios que conforman la personalidad de la organización sentando bases en los procesos y en su actitud.

De acuerdo con ello cada compañía cuenta con su cultura organizacional.

Por lo que se entiende que son todas aquellas normas y valores por los que se dirige una compañía con sus principios con la estructura de la empresa, aplicando los métodos de desempeño en el trabajo y el modo que se relaciona en la plantilla.

Estructura organizacional. Las organizaciones se constituyen por personas, representan para ellas el medio por el cual se deben satisfacer no solamente sus necesidades materiales si no sus ansias para la realización personal, el desempeño esencial con la sociedad y para la economía, depende de la manera en que se organizan las tareas y como se deben coordinar en otras palabras como se diseña la estructura (Gilli, 2017).

Indicador de gestión. Se definen como los instrumentos para la mejora continua de la organización, a través de la medición para la obtención de resultados. Estos deben ser diseñados o constituidos con participación de los responsables de los procesos o actividades, socializando entre los que intervienen en el proceso evolucionando y que injieren en el manejo de variables que a estos se han involucrado, permitiendo la motivación, donde además se aporta un marco legal, el que sustenta la aplicación de indicadores de gestión, en lo que se refiere a la constitución política (Uribe & Reinoso, 2014).

Manual de funciones y procedimientos. Establece el punto de partida como herramienta esencial para la administración, el cual tiene como objetivo el conocimiento el contenido y estructura de los procesos y cargos indicando la gestión en el mejoramiento continuo, son una herramienta organizacional para el manejo en el recurso humano, con el sistema de calidad que a través de evaluaciones continuas o periódicas se mejoran con procesos de socialización hacia los colaboradores, logrando mejores servicios con calidad para los clientes internos y externos llevando a la organización a niveles muy altos de competitividad (Zapata , 2006).

Productividad. Es la medida económica, la cual calcula cuantos bienes y servicios se ha producido por cada factor que se utiliza (trabajador, capital, tiempo, tierra etc.) en un periodo determinado.

Tiene como objetivo medir la eficiencia de producción, por cada factor de recurso utilizado, es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia. Entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos (Mas & Robledo, 2010).

Sector. Es el conjunto de actividades productivas o comerciales que reúnen una serie de características similares. Un sector es cada una de las partes resultantes de la división de la actividad económica de un país, generalmente, teniendo en cuenta diferentes factores como el valor añadido de los bienes o servicios producidos.

Es decir, son negocios que cuentan con una naturaleza común (Sánchez J. , 2016).

Sistema Organizacional. Como sistemas en todas las organizaciones, se utiliza la planeación y el control lo que permite organizar los recursos de manera efectiva. El sistema ideal es el que se regula o corrige por sí mismo, de tal manera que no se requieren decisiones de típicos sucesos (Kendall & Kendall, 1997).

1.4.3 Marco legal

Generalidades. Colombia se ha destacado por la protección al medio ambiente, como se advierte desde la expedición de la Constitución Política del año 1991 en la cual se crearon entes para vigilar el buen manejo de los recursos naturales y la prevención de la contaminación.

A esta prevención de la contaminación contribuye la normativa expedida para el correcto manejo, tratamiento, transporte y debida disposición o eliminación de los desechos peligrosos, de la cual se presenta en el anexo 1 un esquema con las normas específicas que aplican para cada uno de los temas centrales en la cadena productiva de aceites usados (Minambiente, 2017).

Tabla 15. Normativa aplicable a la gestión de aceites usados

NORMA	DENOMINACIÓN	ARTÍCULO (Art.)	DESCRIPCIÓN
Ley 1252 de 2008	Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones	Art. 12	El generador debe realizar la caracterización físico- química y/o microbiológica; formular e implementar <i>planes de gestión integral de residuos peligrosos</i> consu respectivo plan de contingencia; garantizar que el envasado o empacado, embalado o encapsulado, etiquetado y gestión externa de los residuos peligrosos que genera, se realice conforme a lo establecido por la normativa vigente; poseer y actualizar las respectivas hojas de seguridad; registrarse ante la Autoridad Ambiental.
Decreto 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.	Art. 8, párrafo 3	El generador debe actualizar la caracterización de sus residuos o desechos peligrosos.
		Art. 10	El generador debe garantizar la gestión y manejo integral de los residuos o desechos peligrosos que genera; elaborar un plan de gestión integral de los residuos o desechos peligrosos; identificar las características de peligrosidad de cada uno de los residuos o desechos peligrosos; registrarse ante la Autoridad Ambiental competente; capacitar al personal encargado de la gestión y el manejo; contar con un plan de contingencia actualizado; conservar las certificaciones de almacenamiento, aprovechamiento, tratamiento o disposición final que emitan los respectivos receptores, hasta por un tiempo de 5 años; tomar todas las medidas de carácter preventivo o de control previas al cese, cierre, clausura o desmantelamiento de su actividad.
NORMA	DENOMINACIÓN	ARTÍCULO (Art.)	DESCRIPCIÓN
Decreto 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral	Art. 14	Se debe garantizar el manejo seguro y responsable de los envases, empaques, embalajes y residuos del producto o sustancia química con propiedad peligrosa; declarar a los consumidores y a los receptores el contenido químico o biológico de los residuos o desechos peligrosos que su producto o sustancia pueda generar; comunicar el riesgo de sus sustancias o productos con propiedad peligrosa a los diferentes usuarios o consumidores.
		Art. 28	Los generadores de residuos o desechos peligrosos están obligados a inscribirse en el Registro de Generadores de la Autoridad Ambiental competente de su jurisdicción, de acuerdo con la categorías y plazos establecidos y reglamentados

			mediante la Resolución 1362 de 2007 por la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el <i>Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos</i> , a que hacen referencia los artículos 27 y 28 del Decreto 4741 de 2005.
Resolución Ministerio del Medio Ambiente 415 de 1998	Por la cual se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar la misma	Art. 6	El generador está obligado a conocer la destinación última que se le esté dando a los volúmenes generados o manejados del mismo.

Fuente: Minambiente, (2017)

Almacenamiento, tratamiento, aprovechamiento:

Tabla 16. Gestores

NORMA	DENOMINACIÓN	ARTÍCULO (Art.)	DESCRIPCIÓN
Ley 1252 de 2008	Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones	Art. 2	Se deben diseñar planes, sistemas y procesos adecuados, limpios y eficientes de tratamiento, almacenamiento, transporte, reutilización y disposición final de residuos peligrosos que propendan al cuidado de la salud humana y el ambiente; implementar estrategias y acciones para sustituir los procesos de producción contaminantes por procesos limpios; y aprovechar al máximo los residuos peligrosos susceptibles de ser devueltos al ciclo productivo como materia prima.
Decreto 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos	Art. 5, inciso 3	La mezcla de un residuo o desecho peligroso con uno que no lo es, le confiere a este último características de peligrosidad y debe ser manejado como residuo o desecho peligroso.
Decreto 4741 de 2005	generados en el marco de la gestión integral	Art. 17	El receptor debe tramitar y obtener las licencias, permisos y autorizaciones de carácter ambiental a que haya lugar; brindar un manejo seguro y ambientalmente adecuado de los residuos o desechos recibidos; expedir al generador una certificación; indicar en su publicidad el tipo de actividad y tipo de residuos o desechos peligrosos que está autorizado a manejar; contar con un plan de contingencia actualizado; tomar todas las medidas de carácter preventivo o de control previas al cese, cierre, clausura o desmantelamiento de su actividad.
		Art. 19	El responsable de la contaminación de un sitio por efecto de un manejo o una gestión inadecuada de residuos o desechos peligrosos estará obligado entre otros, a diagnosticar, remediar y reparar el daño causado a la salud y el ambiente.
Resolución 1446 de 2005.	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 415 del 13 de marzo de 1998, que establece los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho o usados y las condiciones técnicas para realizar la	Art. 2	Establece los requisitos y condiciones para aprovechar el aceite de desecho o usado generado en el país, como combustible.
		Art. 3	El tratador de aceites de desecho o usados deberá realizar cada cuatro meses la caracterización del aceite usado tratado o sin tratar según el caso, y archivar hasta por 3 años los resultados de los análisis de laboratorio.

	misma		
Resolución 415 de 1998.	Por la cual se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar lamisma	Art. 5	Todas las industrias, obras o actividades que pretendan utilizar en sus hornos o calderas, aceites dedesecho como combustible único o mezclados con otros tipos de combustibles, requerirán permiso previo de emisión atmosférica o la modificación parcial delpermiso vigente con que cuenten.
Resolución 909 de 2008	Por la cual se establecen las normas y estándares de emisión admisibles de contaminantes a la atmósfera por fuentes fijas y se dictan otras disposiciones	Art. 102	Establece los residuos permitidos mediante trata- miento térmico en instalaciones de incineración de residuos y/o desechos peligrosos que realicen procesamiento.
Decreto 2820 de 2010	Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales	Art. 9, numeral 10	Necesidad de obtener licencia ambiental para la construcción y operación de instalaciones cuyo objeto sea el almacenamiento, aprovechamiento, recuperación y/o disposición final de residuos o desechos peligrosos.

Fuente: Minambiente, (2017)

Tabla 17. Transportadores

NORMA	DENOMINACIÓN	ARTÍCULO (Art.)	DESCRIPCIÓN
Decreto 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral	Art. 16	Obligación de garantizar la gestión y manejo integralde los residuos o desechos peligrosos que recibe para transportar; entregar la totalidad de los residuos o desechos peligrosos recibidos; realizar el embalaje y etiquetado (cundo sea el caso); contar con un plan de contingencia actualizado; no movilizar residuos o desechos peligrosos que sean incompatibles; realizar las actividades de lavado de vehículos que hayantransportado residuos o desechos peligrosos o sustancias o productos que pueden conducir a la generaciónde los mismos, responsabilizarse solidariamente conel remitente de los residuos en caso de contingencia.
Decreto 1609 de 2002	Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera	Art. 4	Rotular y etiquetar los embalajes y envases; no transportar cargas que sobresalgan por su extremodelantero; garantizar la seguridad y estabilidad de la carga durante su transporte; asegurar cada contenedor al vehículo; dar cumplimiento a lo establecidoen las Normas Técnicas Colombianas NTC.
		Art. 5	El vehículo y la unidad que transporte mercancías peligrosas debe poseer rótulos de identificación (NTC 1692); identificar en una placa el número de las Naciones Unidas (UN) para cada material que se transporte; contar con los elementos básicos para atención de emergencias; tener el sistema eléctrico con dispositivos que minimicen los riesgos de chispas o explosiones; portar mínimo dos extintores tipo multipropósito; contar con un dispositivo sonoro o pito que se active en el momento en el cual el vehículo se encuentre en movimiento de reversa.

		Art. 11	El remitente o propietario de mercancías peligrosas debe diseñar y ejecutar un programa de capacitación y entrenamiento sobre el manejo de procedimientos operativos normalizados y prácticas seguras para todo el personal que interviene en las labores de embalaje, cargue, descargue, almacenamiento, manipulación, disposición adecuada de residuos, descontaminación y limpieza; no despachar el vehículo llevando simultáneamente mercancías peligrosas, con personas, animales, medicamentos o alimentos destinados al consumo humano o animal, o embalajes destinados para alguna de estas labores; portar la tarjeta de emergencia en idioma español y entregarla al conductor; solicitar al fabricante, propietario, importador o representante de la mercancía peligrosa la hoja de seguridad en idioma español y enviarla al destinatario antes de despachar el material; entregar la carga debidamente etiquetada; entregar la carga debidamente embalada y envasada; diseñar el plan de contingencia para la atención de accidentes
Decreto 1609 de 2002	Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera	Art. 11	durante las operaciones de transporte de mercancías peligrosas; exigir al conductor la capacitación necesaria y la tarjeta de registro nacional para el transporte de mercancías peligrosas; adquirir póliza de responsabilidad civil extracontractual.
		Art. 13	La empresa que transporte debe diseñar el plan de contingencia para la atención de accidentes; diseñar y ejecutar un programa de capacitación y entrenamientos sobre el manejo de procedimientos operativos normalizados y prácticas seguras para todo el personal; exigir la carga debidamente etiquetada, rotulada, embalada y envasada; garantizar la identificación de las unidades de transporte y del vehículo; garantizar que el vehículo vaya dotado de equipos y elementos de protección para atención de emergencias; mantener un sistema de información estadístico sobre movilización; exigir la tarjeta de emergencia; adquirir póliza de responsabilidad civil extracontractual.

Fuente: Minambiente, (2017)

Tabla 18. Prohibiciones

NORMA	DENOMINACIÓN	ARTÍCULO (Art.)	DESCRIPCIÓN
Constitución Política		Art. 81	Queda prohibida la fabricación, importación, posesión y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, así como la introducción al territorio nacional de residuos nucleares y desechos tóxicos. El Estado regulará el ingreso al país y la salida de él de los recursos genéticos, y su utilización, de acuerdo con el interés nacional.
Ley 1252 de 2008	Por la cual dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones	Art. 2, numeral 1	<i>Principios.</i> Con el objeto de establecer el alcance y contenido de la presente Ley, se atenderán los siguientes principios: 1. Atender con debida diligencia la prohibición del ingreso y tráfico de residuos peligrosos provenientes de otros países. El Estado será responsable frente a la entrada de mercancías que con otra nominación pretenda introducir cualquier forma de residuo o desecho peligroso y sancionará, de acuerdo con la ley, a las personas que con su conducta intenten ingresar desechos peligrosos bajo otra nominación.
		Art. 4	Queda prohibida la introducción, importación o tráfico de residuos o desechos peligrosos al territorio nacional por parte de cualquier persona

			natural o jurídica, de carácter público o privado. De igual forma, será prohibida la disposición o recepción final de residuos peligrosos en rellenos sanitarios que no cumplan con la capacidad o condiciones físicas y técnicas adecuadas para tal fin.
Resolución 1402 de 2006.	Por la cual se desarrolla parcialmente el Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005, en materia de residuos peligrosos.	Art. 3	Ninguna persona natural o jurídica podrá introducir al territorio nacional residuos o desechos peligrosos si no cumple con lo consagrado en el Convenio de Basilea, Ley 253 de 1996, Ley 430 de 1998, Ley 99 de 1993 y sus disposiciones reglamentarias. En consecuencia, cualquier movimiento transfronterizo de residuos o desechos peligrosos, deberá dar cumplimiento a lo establecido en las mencionadas disposiciones.
Decreto 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral	Art. 32	<i>Prohibiciones.</i> Se prohíbe: a) Introducir al territorio nacional residuos nucleares y desechos tóxicos; b) Importar residuos o desechos que contengan o estén constituidos por contaminantes orgánicos persistentes (Aldrín, Clordano, Dieldrín, Endrín, Heptacloro, Hexaclorobenceno, Mirex, Toxafeno, Bifenilos Policlorados, DDT); c) Importar equipos o sustancias que contengan bifenilos policlorados (PCB), en una concentración igual o superior a 50 mg/kg; d) Quemar residuos o desechos peligrosos a cielo abierto; e) Ingresar residuos o desechos peligrosos en rellenos sanitarios, sino existen celdas de seguridad dentro de éste, autorizadas para la disposición final. f) Transferir transformadores o equipos eléctricos en desuso con aceite y aceites dieléctricos usados mediante remates, bolsas de residuos, subastas o donaciones públicas o privadas sin informar previamente a la autoridad ambiental competente los resultados de las caracterizaciones fisicoquímicas efectuadas para determinar el contenido o no de bifenilos policlorados; g) La disposición o enterramiento de residuos o desechos peligrosos en sitios no autorizados para esta finalidad por la autoridad ambiental competente; h) El abandono de residuos o desechos peligrosos en vías, suelos, humedales, parques, cuerpos de agua o en cualquier otro sitio.
Resolución 415 de 1998	Por la cual se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar la misma	Art. 4	Se prohíbe que las fábricas de alimentos para humanos y para animales utilicen aceites de desecho como combustible en hornos y calderas.
Decreto 1609 de 2002	Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas.	Art. 48	Está prohibido el transporte de mercancías peligrosas en vehículos destinados al transporte de pasajeros. En los vehículos de transporte de pasajeros, los equipajes solo pueden contener mercancías peligrosas de uso personal (medicinal o de tocador), en una cantidad no mayor a un kilogramo (1 kg.) o un litro (1 L), por pasajero. Así mismo, está totalmente prohibido el transporte de mercancías de la clase 1 (explosivos), clase 7 (radiactivos) y clase 8 (corrosivos).

Fuente: Minambiente, (2017)

1.4.4 Marco contextual

Descripción de la empresa, entorno y sector, actividad:

1.4.4.1 Historia de la Organización

En Santiago de Cali Hasta el año 2017, para cubrir la necesidad del mercado de los filtros para automotores en toda la región suroccidente del país solo existían tres empresas grandes. La empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT S.A.S., para el mes de octubre del mismo año crea esta compañía Vallecaucana dedicada a la distribución, venta y asesoría comercial en filtros, lubricantes, aditivos y accesorios para equipos automotores livianos y pesados. Esta fue fundada por el subgerente y socio de una de las empresas más antiguas ya posicionadas en el mercado, y quien, en compañía de sus dos hijos, dos expertos vendedores de estos productos decidieron como pioneros en la comercialización de filtros para vehículos en la región, retirarse de la compañía en la que trabajaban teniendo como objetivo la formación de su propia empresa familiar. Iniciando esta con solo dos colaboradores en al área administrativa, dos vendedores, dos auxiliares de reparto y el gerente fundador. La hija del gerente fundador se hizo cargo del área quien desde el inicio ha estado en constante formación empírica, quien tuvo el apoyo de la contadora contratista de la empresa. Se contrataron cuatro asesores a los tres meses de su fundación, teniendo como base experiencia y capacidades para la apertura de nuevos mercados apoyando el crecimiento de la empresa. De manera simultánea, para el apoyo administrativo, se contrató más personal además en la bodega, reparto y facturación. Contando con un total de 14 empleados al 2017.

La empresa tuvo un crecimiento exponencial a partir del año 2018, donde se pasó de vender 40 millones promedio mensual en sus inicios, a vender 155 millones promedio mensual, y de tener 40 clientes a más de 160. El crecimiento en ventas y los prospectos se obtuvo en especial manera por la experiencia, un alto avance en el crecer del mercado y buenas relaciones interpersonales del gerente fundador con los asesores comerciales que han llegado de otras empresas conservando los antiguos clientes, por lo que la empresa fue reconocida rápidamente en la región no solo por sus clientes sino por propios competidores y antiguas empresas. Como principal proveedor además aliado es la empresa PREMIUM FILTER S.A.S., por lo tanto, se tiene como el distribuidor más importante pactándose exclusividad en ciertas líneas de filtros y productos para una alta distribución de la marca. No obstante, el gerente con su búsqueda logro acuerdos comerciales importantes con otros proveedores de filtros, aceites e insumos, teniendo como objetivo tener un portafolio multimarca más amplio para ser más competitivos como distribuidor para la región.

El buen desempeño y óptimos resultados de sus asesores comerciales inicialmente tubo como base las promesas de ajuste en salario y porcentaje de comisión que en un principio no fueron definidos en el contrato por lo tanto no se

dio cumplimiento a ello, observándose que, para inicios del 2020, se presentó un alto nivel de rotación de asesores comerciales. De igual manera, el personal de áreas de apoyo entre las que se cuenta facturación, bodega y reparto teniendo así constantes cambios, en especial porque la compañía solo podría sostener un salario mínimo legal vigente a sus colaboradores.

Terminando el 2019, nuevas condiciones salariales se establecieron para el personal comercial, donde se definió un salario base y una escala de comisión por ventas, lo que llevo a tener un equipo comercial más motivado y estable. Gestión vital para que, tras la pandemia, todo el personal de la empresa se mantuviera unido, enfrentado duros meses por la caída en las ventas, la empresa mantuvo sus contratos vigentes y pago a sus empleados su salario base.

La compañía ha sostenido su participación en el mercado, y ha afianzado su relación con proveedores y clientes, actualmente la compañía no tiene definida una Misión y Visión que direccionen todos sus procesos hacia la consecución de una meta y objetivos a futuro, no obstante, el gerente fundador es consciente de la importancia de una pronta formulación de direccionamiento estratégico para poder permanecer y crecer en el mercado, inclusive hace poco lanzo su propia marca de filtros de aire acondicionado y aceites lubricantes.

1.5. DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplica para la presente investigación es el estudio descriptivo, que según Mendez, (2012), consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta, 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.

Para Mendez, (2012), el estudio descriptivo se constituye en los siguientes aspectos:

1. Establece las características demográficas de unidades investigadas, como lo son el número de población, distribución por edades, niveles de educación, entre otros.

2. Estipula formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación; comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, entre otras.

3. Establece comportamientos concretos; cuantas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas del desempleo, entre otros.

4. Descubre y comprueba la posible asociación de las variables de investigación; relación entre el precio y consumo de un producto, actitud frente a un líder autocrático y los mecanismos de control, entre otros.

Así, con este estudio descriptivo se podrán identificar características del universo de investigación, como la situación interna de la organización, por medio del uso de técnicas específicas para la recolección de información (como la entrevista) que será esencial para el desarrollo de la investigación.

1.5.2. Método de estudio

El método de investigación adecuado para la investigación es el método deductivo que, según Mendez, (2012), cuyo planteamiento define que: “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, esto quiere decir, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.”

Es por ello por lo que el método deductivo será el que se aplicará para la investigación presente y que se requiere partir de lo general a lo particular para de ese modo realizar la planeación estratégica requerida para la empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT S.A.S. Además de que se pueden llegar a conclusiones inmediatas, dado el mecanismo de ultimar de lo particular a lo general.

Además del método referido anteriormente, para la presente investigación se contará con el “Método de análisis” o “Método analítico”; ya que permiten al investigador conocer la realidad, de este modo se obtiene el conocimiento a partir de la identificación y explicación de las partes que conforman el todo (análisis), o como resultado de la generación de conocimiento particular (especialización) para integrar el desarrollo de un conocimiento general y complejo reflejado en una o varias disciplinas (síntesis).

El proceso estratégico para la realización de la presente investigación fue el siguiente:

1. Caracterización de la empresa tomando como referente su conformación administrativa e histórica. Esto a través de entrevistas con la gerencia y colaboradores.
2. Análisis externo del macro ambiente del sector donde se encuentra la empresa, de este modo brindará información importante para determinar los elementos externos que influyen positiva o negativamente. A través del análisis de la matriz general de entornos (amenaza mayor – amenaza menor)
3. Análisis del sector servicio de Lubricantes, lo cual permite identificar las variables que influyen en la interrelación de las organizaciones para crear un perfil competitivo.
4. Analizar las empresas competidoras con el fin de realizar análisis del benchmarking. Se realizó a través de identificar factores claves del éxito y la matriz del perfil competitivo
5. Análisis interno de la estructura de los procesos y su posterior análisis. A través de la identificación de fortalezas y debilidades de cada proceso.
6. Identificar las Oportunidades y Amenazas del ambiente externo y las Fortalezas y debilidades del ambiente interno de ese modo construir la matriz DOFA.
7. Direccionamiento estratégico con base en su diseño organizacional. Se realizó a través de la definición de la misión y la visión, objetivos estratégicos y las estrategias para llegar a ellos
8. Plan de acción que incluyó la implementación de las estrategias y sus respectivos indicadores de seguimiento. Mediante el cronograma y la tabla o matriz de seguimiento del plan de acción.

1.5.3. Fuentes de investigación

Fuentes Primarias de Información. Según Mendez, (2012), la información es la materia prima, por la cual puede llegarse a explorar y explicar hechos o fenómenos

que definen un problema de investigación. Para la presente investigación utilizara fuentes primarias y secundarias para la recolección de información.

Fuentes Primarias: esta fuente es utilizada con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. Es aquella obtenida por medio de la percepción y la relación directa por el investigador para un fin específico. Las fuentes primarias que se usarán para la recolección de la información serán:

Observación: la observación se conoce como el proceso científico utilizado por las ciencias sociales. La observación permite conocer la realidad y definir previamente los datos más importantes que deben tenerse relación directa con el problema de investigación. De este modo, para la presente investigación la observación no participante o simple de la forma en los trabajadores de la empresa realizan ciertos procesos, resulta útil y viable, pues se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tiene un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas.

Entrevista: Según Paramo & Ramirez,(2008), las entrevistas pueden ser informal conversacional, estructurada con guía y estandarizada. Las tres modalidades mantienen el formato de preguntas abiertas con el fin de propiciar que los entrevistados expresen, su pensamiento frente al tema investigado. Para la presente investigación se optó por una entrevista estructurada con guía (lista de preguntas para el análisis interno en el marco teórico), pues esta permite definir previamente un conjunto de tópicos que deberán abordarse con los entrevistados. La entrevista realizada a la empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT S.A.S., se basó en la siguiente metodología:

Tipo de entrevista: Personal o individual

Método: Semiestructurada

Lugar: Calle 24 #5-75

Fecha: enero 15 y 29.

Hora: 8:30 a.m.

Nombre de la empresa: Filtros y Lubricantes Damat.

Entrevistado: Eleutério Molano, Mauricio Molano

Cargo: Gerente, Subgerente

Encuesta. La recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás

sistemas de conocimiento. En este sentido, la encuesta se eligió fuente de recolección de información de las empresas competidoras con el fin de alimentar el análisis y estudio del benchmarking, la cual se realizó vía telefónica consultando a personal administrativo de cada una de estas empresas, orientando las preguntas hacia los factores críticos de éxito definidos para el benchmarking competitivo.

El canal seleccionado para la empresa fue el telefónico puesto que una encuesta escrita no permitía conocer en profundidad las apreciaciones del encuestado respecto a las preguntas realizadas y no se brindó por parte de las empresas el espacio y tiempo suficiente para una entrevista; el proceso llevado a cabo consistió en consultar a personas con alta trayectoria en la empresa y que contaran con un criterio formado sobre la misma, dichas encuestas tuvieron un tiempo aproximado entre 5 y 10 minutos cuya información fue uno de los insumos para la realización del benchmarking.

Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias, por el contrario, son toda la información básica que se puede encontrar en bibliotecas, libros, periódicos u materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, entre otros; dentro los que destacan informes del DANE, Banco de la República y otras entidades del Estado que publican información relevante sobre la situación económica y sociodemográfica del país.

1.6. PROCESO ESTRATÉGICO

Ilustración 7. proceso estratégico





Fuente: Betancourt, (2018)

2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. HISTORIA

En la actualidad, el parque automotor de vehículos viene en un aumento exponencial en todos los territorios del país, tanto vehículos livianos como pesados llegan al mercado nacional con nuevas tecnologías para su mantenimiento y un impacto menos negativo para el medio ambiente. El Subsector de comercialización de lubricantes y de motores es el de mayor importancia en el Sector de mantenimiento de vehículos, y en el departamento del Valle de Cauca y el Suroccidente Colombiano factores como la presencia del mayor puerto marítimo del país, el transporte de carga hacia todos los destinos y la alta demanda de pasajeros viajeros influye enormemente en que este mercado de los filtros y lubricantes sea de gran aporte al desarrollo industrial y económico de la región.

Hasta el año 2017, en Santiago de Cali solo existían tres empresas grandes para cubrir la necesidad del mercado de los filtros para automotores en toda la región suroccidente del país. Pero para el mes de octubre del mismo año se crea la empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT S.A.S, una compañía Vallecaucana dedicada a la distribución, venta y asesoría comercial en filtros, lubricantes, aditivos y accesorios para equipos automotores livianos y pesados. La empresa fue fundada

por uno de los pioneros en la comercialización de filtros para vehículos en la región, subgerente y socio de una de las empresas más antiguas ya posicionadas en el mercado, y quien, en compañía de sus dos hijos, dos expertos vendedores de estos productos decidieron retirarse de esa compañía con el objetivo de formar su propia empresa familiar. La empresa inicio con solo dos colaboradores en al área administrativa, dos vendedores, dos auxiliares de reparto y el gerente fundador. El área administrativa está a cargo de la hija del gerente fundador quien desde el inicio ha estado en constante formación empírica, apoyada por la contadora contratista de la empresa. hacia los tres meses de su fundación se contrataron cuatro asesores más, basándose en la experiencia y sus altas capacidades para aperturar nuevos mercados y apoyar en el crecimiento de la empresa. Simultáneamente se contrató más personal de apoyo administrativo, bodega, reparto y facturación. Llegando a finales del 2017 a un total de 14 empleados.

En el año 2108 la empresa tuvo un crecimiento exponencial, pasó de vender 40 millones promedio mensual en sus inicios, a vender 155 millones promedio mensual, y de tener 40 clientes a más de 160. Este crecimiento en ventas y prospectos se obtuvo principalmente por la experiencia, alto conocimiento del mercado y las buenas relaciones interpersonales del gerente fundador y asesores comerciales que llegaron de otras empresas con los clientes antiguos, lo que llevo a tener a la empresa un rápido reconocimiento en la región no solo por parte de sus clientes sino de los propios competidores y empresas más antiguas. Su principal proveedor y aliado es la empresa PREMIUM FILTER S.A.S de quien es el distribuidor más importante y se ha pactado una exclusividad en ciertas líneas de filtros y productos para mayor distribución de esta marca. Sin embargo, el gerente ha buscado y logrado acuerdos comerciales importantes con otros proveedores de filtros, aceites e insumos, con el objetivo de tener un portafolio multimarca más amplio y ser más competitivos como distribuidor en la región. Inicialmente el buen de desempeño y óptimos resultados de sus asesores comerciales se basó en las promesas de ajuste de salario y porcentaje de comisión que en un principio no se definieron en el contrato y no se cumplieron, lo que hizo que, para inicios del 2020, se empezara a presentar un alto nivel de rotación en los asesores comerciales. Igualmente, el personal de áreas de apoyo como el de facturación, bodega y reparto ha tenido constantes cambios, principalmente porque la compañía solo ha podido sostener un salario mínimo legal vigente a sus colaboradores.

A finales de 2019 se establecieron nuevas condiciones salariales para el personal comercial, definiendo un salario base y una escala de comisión por ventas, lo que llevo a tener un equipo comercial más motivado y estable. Esta gestión fue vital para

que, tras la pandemia, todo el personal de la empresa se mantuviera unido, enfrentado dos duros meses por la caída de las ventas, la empresa pago a sus empleados su salario base y mantuvo vigentes sus contratos.

Aunque actualmente la compañía no tiene definida una Misión y Visión que direccionen todos sus procesos hacia la consecución de una meta y objetivos a futuro, la compañía ha sostenido su participación en el mercado, y ha afianzado su relación con proveedores y clientes, inclusive hace poco lanzó su propia marca de filtros de aire acondicionado y aceites lubricantes. Sin embargo, el gerente fundador es consciente de la importancia de una pronta formulación de direccionamiento estratégico para poder permanecer y crecer en el mercado.

2.1.1 Caracterización

Razón Social: Filtros y Lubricantes Damat SAS

Nit: 901.116.521-3

Forma Jurídica: Sociedad por Acciones Simplificadas

Actividad Económica: Comercio de autopartes, lubricantes y accesorios para vehículos automotores

Dirección: Calle 24 # 5-75, Cali, Valle

Teléfono: 3872607

Objeto social. Filtros y Lubricantes DAMAT S.A.S, es una compañía fundada en octubre de 2017, formada por profesionales que, con su alto nivel de conocimiento y experiencia en el mercado por más de 20 años, buscan brindar a nuestros clientes un servicio integral en la distribución mayorista de filtros, lubricantes, insumos y accesorios para equipos automotores livianos y pesados.

Ubicación. La empresa está ubicada en la calle 24 No 5-75 barrio San Nicolás, una zona estratégica para dar un óptimo cubrimiento y oportuno servicio de entrega en el momento, lugar y cantidad indicada por nuestros clientes.

En la actualidad contamos con más de 160 clientes dentro de los cuales están ingenios, servitecas, estaciones de servicio, centro de lubricación, lavaderos, empresas de transporte, entre otras.

Portafolio de productos:

- **Filtros de aceite, aire de motor, combustible, aire acondicionado:** Premium filters, Partmo, Tecnifil, Damat, Balddwin, entre otras.
- **Aceites lubricantes de motor y transmisión:** Delta, Motorcraft, Mobil, entre otras.
- **Insumos y aditivos para servicio automotriz:** Refrigerantes, líquido de frenos, limpiaparabrisas, lubricante penetrante, etc.
- **Accesorios para vehículos:** Plumillas, ambientadores, herramientas.

Ilustración 8. Marcas y portafolio



Fuente: Damat

Estructura orgánica y cargos. Si bien la organización no tiene definido un organigrama, si están establecidos las áreas/procesos principales y los cargos y responsabilidades de cada colaborador:

Área Administrativa y Financiera:

Gerente fundador: Es el encargado de liderar la gestión ejecutiva y administrativa de la empresa. Es el representante legal, gestor comercial y financiero, vela porque

la operación administrativa cumpla a cabalidad, se encarga de la planeación, ejecución y seguimiento del rumbo general de la empresa, rigiéndose a las normas y disposiciones legales establecidas para su operación.

Subgerente: Comparte las mismas responsabilidades del gerente como suplente ante una eventual ausencia de este se encarga de que todas las decisiones e implementaciones generales en la empresa se cumplan. En este cargo esta delegado el hijo mayor del gerente fundador.

Contador(a): Es la líder de toda la gestión contable y financiera de la empresa. Vigila que se cumplan los presupuestos definidos para el sostenimiento de la organización y da mensajes de alerta al gerente. Se encarga de la gestión tributaria, estados financieros, liquidación de nómina, y revisoría fiscal.

Jefe de recursos humanos: Es la encargada de vigilar que todas las normas y funciones de cada cargo sean cumplidas. Es la principal gestora en la contratación del personal, perfil de cargos, manual de funciones y mediar en situaciones puntuales entre los jefes y colaboradores.

Auxiliar contable: Encargado de ingresar los gastos de la empresa, manejo de caja menor, revisión de nómina y pago a proveedores y acreedores.

Auxiliar cartera: Es la responsable de revisar los estados de cuentas de los clientes, apoyar en el cobro cartera y recibir el recaudo de los asesores.

Auxiliar de administrativo: Encargado de ingreso y causación de facturas de proveedores, verificación de costos de productos, márgenes de utilidad y reporte de faltantes de inventario.

Auxiliar de Facturación: Realiza las facturas de ventas y remisiones para los clientes.

Área Comercial:

Jefe Comercial: Es el encargado de hacer ejecutar y medir los planes de acción que la empresa crea para atender las necesidades del mercado. Vigila la gestión mensual de los asesores, el cumplimiento de objetivos de ventas, análisis de prospectos y presentación de informe anual sobre el desempeño del área comercial. En el cargo se encuentra recientemente el otro hijo del gerente fundador, quien a su vez desempeña el papel de asesor comercial.

Asesores comerciales: Son los encargados de llevar a cabo la gestión comercial y de atención al cliente, donde sus esfuerzos están concentrados en: fidelizar a los clientes actuales, captar nuevos clientes y prospectos, alcanzar determinados volúmenes de venta, aumentar la participación en el mercado, generar una mayor utilidad o valor a la compañía. También son los principales responsables del recaudo de cartera. Actualmente se cuenta con 6 asesores contando con el líder comercial.

Área de Logística:

Jefe de Bodega: Es el responsable de que del área de almacenamiento y logística opere correctamente y que los pedidos de los clientes lleguen en el lugar, tiempo y cantidades requeridas. En su área se realiza las labores de recepción, almacenamiento, custodia, inventarios y despacho de mercancía.

Auxiliar de Bodega: Encargado de la recepción de mercancía de proveedores, almacenamiento en bodega, organización y limpieza de productos, limpieza y separación pedidos de clientes.

Auxiliar de reparto y Mensajero: Son los encargados de entregar los pedidos a los clientes en el lugar de domicilio. Actualmente se cuenta con 4 auxiliares de reparto.

Elementos diferenciadores (Propuesta de Valor):

La insignia de la empresa es que con el profesionalismo y experiencia de sus colaboradores dejan huella en el mercado de servicio automotor. Los elementos diferenciadores de la empresa son:

- Asesoría de personalizada y de calidad para los clientes basada en la experiencia del gerente fundador, asesores comerciales y demás colaboradores.
- Diversidad de productos para satisfacer la necesidad de los clientes.
- Se presta un servicio de entrega a domicilio “Justo a Tiempo” con topes de compra acorde al tipo de cliente.

Mercado Actual y Futuro. La empresa filtros y Lubricantes DAMAT, dentro de su figura de distribuidor mayorista, tiene como clientes actuales a centros prestadores de servicio automotriz y locales minoristas-detallistas vendedores de insumos para cliente final en Cali y municipios del Valle de Cauca. También se entiende buena parte del mercado del suroccidente colombiano como Santander de Quilichao, Piendamó, Popayán, el Bordo, y ciudades principales del eje cafetero como Armenia y Pereira.

Dentro de sus principales clientes están:

Centros de Servicio Automotriz: En esta categoría se encuentran talleres y servitecas prestadoras del servicio técnico para automotores.

Empresas de transporte: A este tipo de cliente se suministras los filtros e insumos para el mantenimiento de sus flotas, especialmente buses de transporte y automotores de carga pesada.

Tiendas minoristas: Locales de venta al detal de filtros, lubricantes e insumos.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

3.1.1 Entorno Geofísico y Ecológico.

La empresa filtros y lubricante DAMAT, se debe acoger a las Norma NTC 5995 sobre el manejo de petróleo y sus derivados y de responsabilidad ambiental empresarial. Por ende, debe recomendar a todos sus clientes minoristas dos empresas oficiales recolectoras de hidrocarburos y filtros usados.

- La tendencia en el mundo automotriz es el uso de aceites sintéticos (no derivados del petróleo) por ser más amigables con el medio ambiente y poseer mayores propiedades de protección para el motor y mayor kilometraje de uso. Por esto, Filtros y Lubricantes DAMAT está a la vanguardia en la importación y distribución de estas nuevas tipologías de aceites y la adquisición de los filtros para alto kilometraje.
- Los principales concesionarios a nivel nacional lanzan nuevos modelos y gamas de vehículos con tecnologías más limpias y diseños más complejos

en sus repuestos y accesorios. La empresa DAMAT con la marca Premium Filtres, es la primera en la homologación y certificación en los filtros de los últimos modelos que se ofertan en Colombia.

Efectos del aceite de motor en el medio ambiente. El manejo inadecuado de los ALU puede causar contaminación en agua, suelo y aire. Los aceites lubricantes usados (ALU) son considerados como residuos peligrosos por sus características de inflamabilidad y toxicidad.

Ya en uso el aceite se va quemando y contaminando con partículas metálicas derivadas del desgaste del motor, así como con productos de la combustión incompleta del combustible; lo que origina, que se modifiquen las propiedades del aceite y ya no cumpla sus funciones en la e del motor; por lo que es necesario cambiarlo y desechar el aceite lubricante usado.

Los aceites lubricantes usados (ALU) son considerados como residuos peligrosos por sus características de inflamabilidad y toxicidad, se encuentran sujetos a un plan de manejo de conformidad con lo que se indica en la Ley General para la Prevención y Gestión integral de Residuos (LGPGIR).

Generalidades de los aceites usados. Con el uso, los aceites con base mineral, sintética o semisintética acumulan contaminantes que se degradan y hacen que los aceites pierden sus características y cualidades originales. Ante esta situación, se hace necesaria la sustitución por aceites nuevos generando de esa forma el residuo conocido como aceite usado, que debe ser gestionado integralmente hasta el aprovechamiento o valorización y eliminación.

Los aceites usados más conocidos generados en la actualidad provienen del uso de:

- Aceite sintético.
- Líquido para transmisión.
- Aceite de motor
- Fluidos y aceites en empresas metalúrgicas.
- Aceite para compresores.
- Aceites para laminar.
- Líquidos hidráulicos industriales.

Manejo de aceites lubricantes usados. Para atacar la problemática derivada del manejo de los aceites lubricantes usados, en particular los generados por talleres mecánicos se puede ver tres frentes: el regulatorio, el técnico y el social.

Destino de los aceites usados en el país. En Colombia, se hace el aprovechamiento de 14 millones de galones anuales de aceites usados aproximadamente. Los procesos utilizados convierten ese volumen de aceite usado en aceite usado tratado que se utiliza como combustible secundario en la industria ya sea con o sin mezclas con otros combustibles tradicionales.

De acuerdo con información suministrada en el año 2013 por algunas Autoridades Ambientales del país, actualmente funcionan con licencia ambiental aproximadamente 18 gestores receptores que realizan actividades de recolección, transporte y aprovechamiento de aceites usados en Colombia, los cuales se ubican principalmente en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cundinamarca, Risaralda y Valle del Cauca, desde donde prestan sus servicios a otros departamentos.

Usos no adecuados de los aceites usados. Existen prácticas inadecuadas que se presentan a nivel nacional, relacionadas con el uso de los aceites usados:

- Vertido al suelo, a fuentes de agua, al alcantarillado y a sistemas de drenaje.
- Impermeabilización de suelos.
- Desmoldante de piezas de ladrillo y tejas de arcilla.
- Control de maleza.
- Inmunización de madera.
- Mezclas con plaguicidas.
- Mezclas con solventes (rebajador de pinturas y otros), agua y aceites dieléctricos.
- Mezclas con aceites dieléctricos contaminados con PCB (Jurado, 2017).

Efectos ambientales de los contaminantes presentes en los aceites usados.

Los efectos sobre la salud por la exposición a cualquier sustancia peligrosa van a depender de la dosis, la duración y el tipo de exposición, la presencia de otras sustancias químicas y, de las características y los hábitos de la persona.

El ser humano se expone a una sustancia cuando entra en contacto con ésta, al inhalar, comer o beber la sustancia, o por contacto con la piel. Los factores que determinan si la exposición al aceite usado afecta la salud humana incluyen la dosis,

la duración de la exposición y la manera como se entró en contacto con la sustancia. También se deben considerar: las otras sustancias químicas a las que se está expuesto, la edad, el sexo, la dieta, las características personales, el estilo de vida y la condición de salud.

El aceite usado conserva muchas de las características del aceite en su estado original; contiene hidrocarburos alifáticos de cadena lineal e hidrocarburos policíclicos aromáticos (PAH), los cuales se destilan del petróleo crudo, y varios aditivos para mejorar el rendimiento del aceite en el motor. Respecto a los hidrocarburos aromáticos presentes en el aceite usado, es importante considerar que estos tienen propiedades similares al benceno.

Una fracción del aceite usado se libera al ambiente proveniente del tubo de escape del motor. También puede entrar al agua o al suelo cuando se desecha de manera inapropiada, por ejemplo, cuando se vierte en alcantarillas o directamente en el suelo. También puede entrar al ambiente como consecuencia de su disposición en vertederos; del escape de aceite de los motores; por emisiones del tubo de escape de automóviles o camiones y de su aplicación en caminos rurales para controlar el polvo.

Estos hidrocarburos pueden acumularse en animales acuáticos. Algunos metales presentes en el aceite usado se disuelven en agua y se movilizan fácilmente a través del suelo y pueden encontrarse en aguas superficiales y subterráneas, en las que fluye lentamente bajo tierra hasta alcanzar pantanos y lagos. Por lo tanto, los metales que se encuentran en el aceite usado pueden acumularse en plantas, animales, suelo, sedimentos y en agua de superficie que no fluye (Minambiente, 2017).

Tabla 19. Efectos en la salud de los contaminantes presentes en los aceites usados

CONTAMINANTE	EFFECTO EN LA SALUD HUMANA
PLOMO	El plomo puede afectar a casi todos los órganos y sistemas en el cuerpo. El más sensible es el sistema nervioso, tanto en niños como en adultos. La exposición prolongada de adultos puede causar un deterioro de las funciones del sistema nervioso. También puede producir debilidad en los dedos, las muñecas y los tobillos. La exposición al plomo también produce un pequeño aumento de la presión sanguínea, especialmente en personas de mediana edad y de edad avanzada, y puede causar anemia. La exposición a niveles altos de plomo puede dañar seriamente el cerebro y los riñones de niños y adultos y causar la muerte. En mujeres embarazadas, la exposición a niveles altos de plomo puede producir pérdida del embarazo. En hombres, la exposición a altos niveles puede alterar la producción de espermatozoides. [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 2007]
CROMO	Respirar niveles altos de cromo puede producir irritación del revestimiento interno de la nariz, úlceras nasales, secreción nasal y problemas respiratorios tales como asma, tos, falta de aliento o respiración jadeada. [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 2012].
ALUMINIO	La exposición al aluminio generalmente no es perjudicial, pero la exposición a cantidades altas puede afectar la salud. Algunas personas con enfermedades del riñón almacenan gran cantidad de aluminio en sus cuerpos y pueden desarrollar enfermedades de los huesos o del cerebro que pueden deberse al exceso de aluminio [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 2008].
NITROBENCENO	Una pequeña cantidad de nitrobenceno puede causar leve irritación si entra en contacto directo con la piel o con los ojos. Las exposiciones repetidas a una alta concentración de nitrobenceno pueden producir metahemoglobinemia, condición en la cual la capacidad de la sangre para transportar oxígeno se reduce. Efectos tales como dolor de cabeza, irritabilidad, mareo, debilidad y somnolencia, pueden ocurrir. Hay evidencia que sugiere que respirar altas concentraciones de nitrobenceno puede dañar el hígado. [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 1999].
COBRE	Los niveles altos de cobre pueden ser dañinos. La inhalación de niveles altos de cobre puede producir irritación de la nariz y la garganta. [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 2004].
ZINC	La inhalación de grandes cantidades de polvos o vapores de zinc puede producir una enfermedad de corta duración llamada fiebre de vapores de metal. [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 2005].
CLORO	La exposición a niveles bajos de cloro puede producir irritación de la nariz, la garganta y los ojos. La exposición a niveles más altos puede producir tos y alteraciones del ritmo respiratorio y daño de los pulmones. [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades, 2010].
BIFENILOS POLICLORADOS (PCB)	El efecto que se observa más comúnmente en gente expuesta a grandes cantidades de PCB son efectos en la piel como acné o salpullido. En estudios en trabajadores expuestos se han observado alteraciones en la sangre y la orina que pueden indicar daño al hígado [Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades- ATSDR, 2001].

Fuente: (Minambiente, 2017)

Tabla 20. Análisis variables entorno Geofísico y Ecológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Contaminación del medio ambiente de los automotores	A	X			
contaminación en agua, suelo y aire de los aceites lubricantes usados	A		X		
Política de tratamiento de aceites lubricantes usados	O			X	
Enfermedades a causa del mal manejo de aceites lubricantes usados	A		X		

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Entorno Demográfico

Cincuenta y dos por ciento (52,5%) son mujeres y el restante cuarenta y siete por ciento (47.5%), son hombres es la Información de proyecciones según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, a 2020 la población

del Valle del Cauca se estima en 4.532.152 habitantes, que habitan en 42 municipios.

Quienes dependen altamente de la población productiva (15 a 59 años), para el año 2020, es lo que muestra el indicador proyectado por el DANE, en su estructura conformada en su mayoría por población joven (menores de 15 años) y adulta mayor (mayores de 59 años), entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar, para el 2019 fue de 66,8% La índice tasa global de participación, es lo que muestra la relación porcentual.

Santiago de Cali, es la capital del Valle del Cauca y su centro operativo de DAMAT, tiene en total 2.496.442 habitantes, según estimaciones y proyecciones de población y densidad al 2020, el total de la población el 52,17 % corresponde al género mujeres y el 47,83% al género hombres repartidos entre la población en comunas y corregimientos (Dane, 2017).

Tabla 21. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86

Fuente: (Dane, 2017)

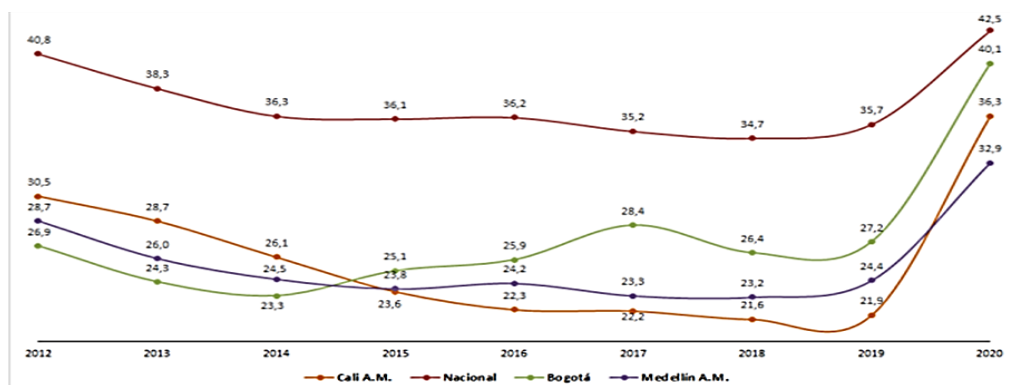
Pobreza Monetaria, Desigualdad y Renta Básica Focalizada en Cali. El actual estallido social en Colombia y principalmente en Cali tiene asidero en la pobreza, la desigualdad social y el desempleo, que si bien tiene un componente estructural se agudizó en 2020 producto de la recesión económica generada por las medidas sanitarias para la contención del Covid19 en todo el mundo y especialmente en nuestro país.

La pobreza indirecta mide la capacidad adquisitiva de bienes y servicios de los hogares, por ejemplo, la que se sintetiza en la medición de la pobreza monetaria, que se relaciona con la percepción de ingresos por unidad de gasto de los hogares, ingresos que les permiten acceder a una canasta básica, cuando una persona no

puede acceder a esa canasta básica de consumo se puede encontrar en pobreza monetaria o en la pobreza extrema. De 2012 a 2020 el promedio de la incidencia de la pobreza monetaria en las principales 3 ciudades y áreas metropolitanas fue de 27,5% en Bogotá, 25,9% en Cali A.M. y 25,7% en Medellín A.M.

Pobreza Monetaria. Colombia entre los años 2012 a 2020 tuvo en promedio el 37,3% de su población en la pobreza monetaria, no obstante, la pobreza monetaria tuvo su alza en 6,8 puntos porcentuales (pps) de 2019 (35,7%) a 2020 (42,5%) al pasar de 17,4 millones de personas en la pobreza en 2019 a 21 millones de personas en la pobreza en 2020, un incremento de 3,5 millones de personas pobres, siendo el mayor crecimiento en los últimos años. (Centro de Inteligencia Económica y Competitividad, 2021).

Ilustración 9. Incidencia (%) de la Pobreza Monetaria Nacional y Principales 3 Ciudades y A.M.

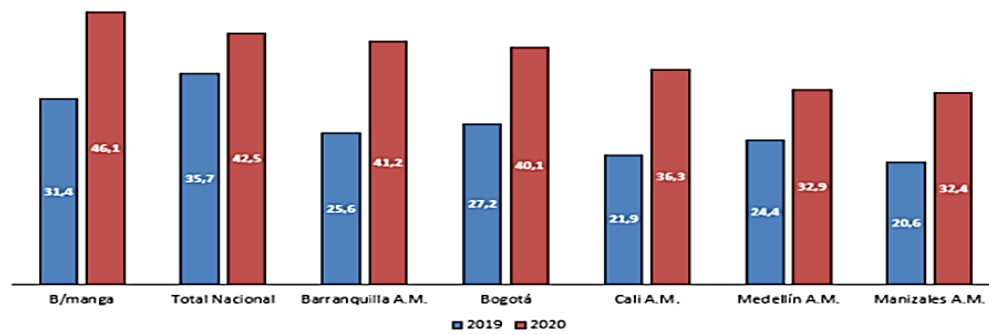


Fuente: Pobreza Monetaria y Pobreza Monetaria Extrema, DANE 2021. Elabora: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad - CIEC, Subsecretaría de Cadenas de Valor - SDE Alcaldía de Cali.

Fuente: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad,(2021)

Se registran 5 principales ciudades y áreas metropolitanas donde Bogotá fue la que registró mayor crecimiento en 2020 en comparación con el 2019 con 15,6 pps, seguido por Cali A.M. 14,4 pps, entre tanto, de las principales 5 ciudades y áreas metropolitanas ubicada en 46,1%, seguida de Barranquilla A.M. 41,2%, Bogotá 40,1%, Cali A.M. 36,3%, Medellín 32,9% y Manizales A.M. 32,4%. Bucaramanga A.M. 12,9 pps, Medellín A.M. 8,5 pps y Barranquilla A.M. 6,8 pps.

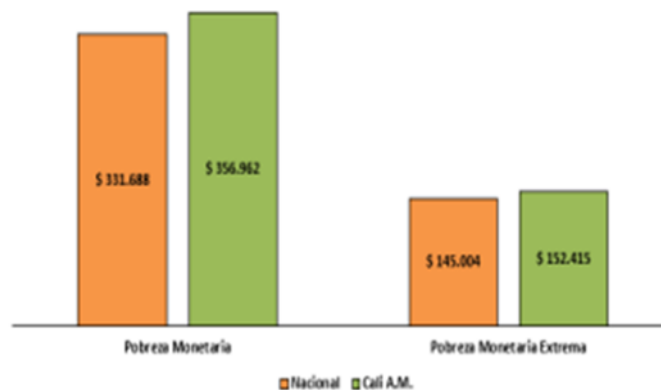
Ilustración 10. Incidencia de la Pobreza Monetaria (%) Total Nacional y principales 5 ciudades y áreas metropolitanas 20219 – 2020



Fuente: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad,(2021)

La pobreza monetaria en Cali A.M. de 2019 a 2020 creció 14,4 pps en total para el año 2020 en Cali se registraron 934.350 personas que perciben ingresos por debajo de \$356,962 pesos mensuales. lo que significó que en 2020 ingresaron 375.990 personas a la pobreza monetaria (Centro de Inteligencia Económica y Competitividad, 2021).

Ilustración 11. Pobreza monetaria y pobreza extrema en Cali DANE 2021

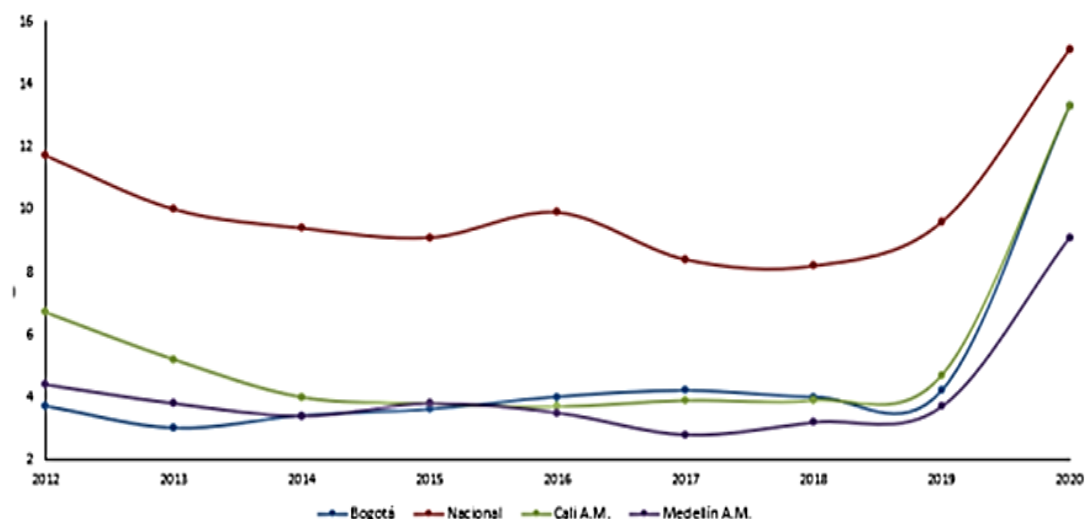


Fuente: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad,(2021)

La línea de extrema pobreza monetaria durante el 2020 en Colombia se ubicó en \$145.004 pesos como ingreso mensual mientras que en Cali A.M. fue de \$152.415 pesos, es decir, \$7.411 pesos más que el promedio nacional.

De 2012 a 2020 en Bogotá está alrededor de 4,8% y en Medellín A.M. 4,2%, mientras que el promedio nacional de personas en pobreza extrema ha sido de 10,2%, en Cali A.M. ha estado alrededor de 5,5%,

Ilustración 12. Incidencia de la Pobreza Monetaria Extrema (%) Nacional y Principales 3 Ciudades y A.M. de 2012 a 2020



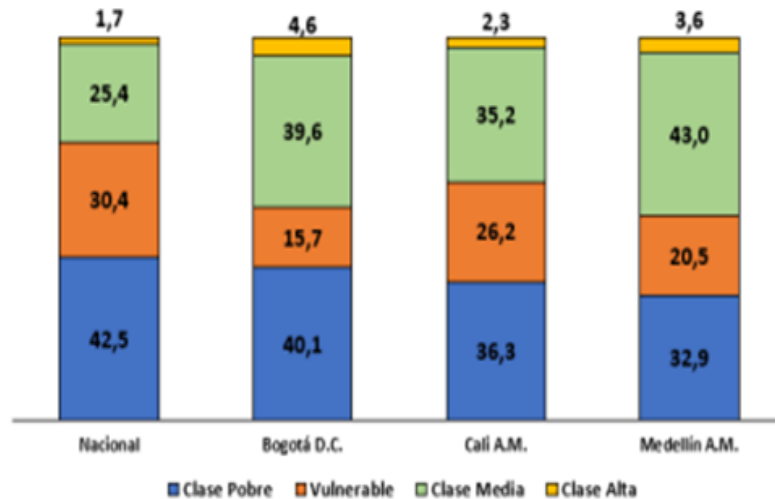
Fuente: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad,(2021)

La pobreza monetaria extrema en Cali A.M., su crecimiento fue del 8,6 pps en 2020 respecto a 2019, representando el 13,3% de la población con 221.522 personas que quedaron en extrema pobreza, en general para el 2020 hubo un total de 342.438 personas en la pobreza extrema, con un ingreso promedio inferior mensual a \$152.415 pesos.

Clases Sociales. La conversión de paridad de poder adquisitivo PAPA, y la actualización metodológica por parte del (DANE, 2020) en el caso de Colombia se define:

- 1) **Clase pobre:** solamente, una persona que registre un ingreso per cápita mensual inferior a las líneas de pobreza monetaria.
- 2) **Clase Vulnerable:** solamente, una persona que registre ingreso mensual per cápita entre la línea de pobreza monetaria y \$653.781 mensuales.
- 3) **Clase Media:** solamente, una persona que registre ingreso per cápita mensual entre \$653.781 y \$3.520.360 al mes.
- 4) **Clase alta:** conformada por una persona que registre un ingreso mensual per cápita por encima de los \$3.520.360 al mes.

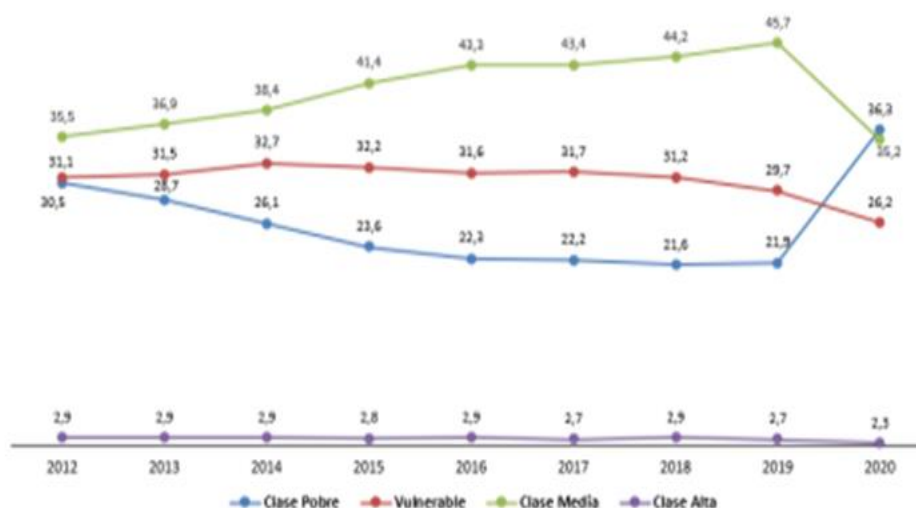
Ilustración 13. Participación (%) de la población en Clases Sociales a nivel Nacional y principales 3 ciudades y áreas metropolitanas en 2020



Fuente: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad,(2021)

En el análisis de las clases sociales para Cali A.M. se observa cómo la clase pobre de 2019 a 2020 crece 12,4 pps con 375.990 personas que ingresaron en esta condición producto de la recesión económica, la clase vulnerable en la ciudad disminuyó -3,5 pps para el 2020 y el periodo anterior con la salida de -80.450 que salieron de esta condición, la clase media en contraste disminuyó -10,5 pps durante el 2020 en comparación en 2019 con la salida de 256.423 personas que salieron de la clase media, la clase alta en Cali disminuyó -0,4 pps en 2020 con la salida de 10.885 personas de la clase alta (Centro de Inteligencia Económica y Competitividad, 2021).

Ilustración 14. Participación (%) de la población en Clases Sociales en CALI A.M. para el 2020



Fuente: Centro de Inteligencia Económica y Competitividad,(2021)

Tabla 22. Análisis variables entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La población económicamente activa es del 67% Aprox.	O				X
Es la tercera ciudad más poblada en Colombia	O			X	
Pobreza monetaria y extrema nacional y de Cali	A		X		
Incidencia de la Pobreza monetaria extrema	A	X			

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Entorno Social y cultural

Oficialmente, Santiago de Cali, es la capital del departamento de Valle del Cauca en Colombia designada como la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín la capital de la sultana dl valle como se le conoce, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la fiscalía general, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

La ciudad, fue fundada en 1536 pero, aunque es una de las ciudades más antiguas de América, solamente hasta la década de 1930 se aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

El municipio de Santiago de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

Centros de cultura de la ciudad. Santiago de Cali posee una variedad de centros culturales, museos, teatros entre otros, aquí relacionados:

Centros culturales

- Casa Cultural Proartes
- Centro Cultural de Cali.
- Centro Cultural Comfandi Santa Rosa.

Museos

- Museo Arqueológico La Merced
- Museo Religioso y Colonial de San Francisco
- Museo de Oro Calima
- Museo de Arte Moderno La Tertulia
- Museo Arqueológico de la Universidad del Valle
- Museo de la Caña
- Museo Departamental de Ciencias Naturales Federico Carlos Lehmann Valencia.
- Museo de historia natural

Teatros

- Teatro Municipal
- Teatro Enrique Buenaventura
- Teatro Jorge Isaacs
- Teatro al aire libre Los Cristales
- Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.
- Biblioteca Centenario
- Biblioteca Mario Carvajal

Santiago de Cali cuenta a nivel de festividades con la Feria de Cali es el evento que atrae más visitantes y turistas a la ciudad. Se destacan la Feria Taurina en la Plaza de toros Cañaveralejo, el Reinado Comunero, las Calles de la Feria y el Súper

concierto. Desde 1957 se celebra entre el 25 y 30 de diciembre en eventos dispersos por toda la ciudad.

El rumbeadero de Juanchito en el municipio de Candelaria, se encuentra muy cerca de Cali, cruzando el río Cauca en el nororiente, se encuentra el dónde la música salsa y la diversión son un lenguaje común.

Cali cuenta con el Centro de Eventos Valle del Pacífico en el sector de Arroyo hondo entre Cali y Yumbo, esto en cuanto a eventos y convenciones, Este centro cuenta con capacidad para más de 11.000 personas en varios auditorios, desde su inauguración es uno de los polos de desarrollo de la región atrayendo negocios, inversión y turismo.

La recesión económica nacional y otros factores originados en la problemática social del país, El crecimiento urbano (más de dos millones de personas) que ha puesto a la ciudad en el tercer lugar después de la capital del país y Medellín, han hecho que la ciudad empiece el siglo XXI con profundas crisis, como otros centros urbanos colombianos.

En la actualidad la población de Cali y su entorno se enfrenta a varias dificultades entre ellas la contaminación del aire, es debida en gran parte a la cantidad de automotores, a su lenta movilidad, y a la baja calidad de la gasolina empleada.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afrocolombiana, aproximadamente un 24%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afrocolombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa (Yoamej, 2011).

Cali capital deportiva de Colombia y de América. Gian Francesco Lupattelli, presidente y fundador de la entidad Aces Europa, afirmó que el premio fue otorgado a la ciudad debido a las ejemplares políticas de deporte, además Cali tiene muchas facilidades, programas y actividades. Curaduría, InderValle y la Alcaldía de Cali han hecho un esfuerzo enorme para potenciar el deporte de la ciudad y del Valle. En el año 2019 la ciudad de Santiago de Cali fue nombrada capital deportiva de América por Aces Europa, pero ¿qué ha hecho la ciudad para ser considerada Capital Deportiva de América?, es una pregunta que no a muchos sorprende, porque Cali y el Valle del Cauca tradicionalmente han sido cuna de grandes deportistas, de

grandes escenarios deportivos y sede de eventos importantes en materia de deporte. Con una proyección total de \$93.277 millones de pesos, destinados a esta actividad hicieron que Cali se convirtiera en la capital deportiva de Colombia y de América (Gómez , 2020).

Seguridad de la ciudad. La ola delincuencial que se vive en la actualidad es preocupante, en un artículo del concejo de Cali, informa que, para el mes de julio de 2021, llegamos a 747 homicidios; 168 más que los registrados en el mismo periodo anterior (enero a julio de 2020); la tasa de homicidios aumentó al 56.5 por cada 100 mil habitantes, es decir, que vamos en retroceso, cuando en 4 años teníamos un porcentaje menor”, sostiene el concejal.

Mientras que entre la población persiste el temor y la zozobra”, agregó Harvy Mosquera. “No veo disminuciones, se anuncian programas y apuestas que no generan impacto sobre la delincuencia y bandas criminales. “Hoy no veo los avances que se tienen contra la inseguridad, más allá de la retórica; una retórica ampliada en alguien que tiene experiencia pero que no hay una materialización de acciones que generen tranquilidad a la población”. A ello, dice, hay que sumarle el incremento al 31% de los hurtos, que para julio se sitúan en 9.283 casos; 2.199 más que el reportado en el mismo periodo anterior. concluyo (Gómez , 2020).

Tabla 23. Análisis variables entorno Social y cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cali como referente cultural y turística	O			X	
Preocupante ola de delincuencia en la capital del Valle	A		X		
Cali como capital deportiva nacional	O			X	
Interés de la ciudadanía por consumir cultura a través de los diferentes eventos en la ciudad	O			X	

Fuente: Gómez, (2020)

3.1.4 Entorno Tecnológico.

“Cali es la segunda ciudad más importante en Colombia en temas de emprendimiento alrededor de software, más de mil compañías en la ciudad y con la llegada de Zonamérica logramos llamar la atención. Además, todos los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es

decir, está comunicada y comunica permanentemente a la capital Vallecaucana con Colombia y el mundo.

tiene en menos de cinco kilómetros a la redonda el clúster de conocimiento más grande, de ahí que somos la primera ciudad en Latinoamérica por lo cual son ventajas competitivas y comparativas muy importantes que hacen que nuestra ciudad sea abanderada y líder en los temas de software”, indicó Antonio Jiménez, presidente de Helppeople y miembro de junta de Fedesoft.

Eventos tecnológicos en CALI. Festival de Ciencia, Tecnología e Innovación de Cali – FestTIC

Para consolidar a Cali como un territorio inteligente y creativo. Teresa Cancelado Carretero, directora del Departamento Administrativo TIC, mencionó que este Festival agrupa a los actores del ecosistema de innovación digital que lideran la transformación social y cultural a través de la ciencia, tecnología e innovación.

Apuntando al mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos, pero además brindando espacios que propicien la gestión del conocimiento. El evento pretende impulsar el modelo de ‘Cal inteligente’ y la transformación digital de la ciudad de manera creativa.

Congreso Internacional de Tecnología, Ingeniería e Innovación. La facultad de ingeniería de la Universidad San Buenaventura Cali realizará el Segundo Congreso Internacional de Tecnología, Ingeniería e Innovación. Durante el evento se expondrán proyectos de índole científico en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías y procesos pro de la ingeniería. El congreso tendrá la participación de ponentes internacionales donde darán charlas relacionadas en diferentes disciplinas, en Agroindustrial, Electrónica, Industrial, Multimedia y Sistemas y se llevará a cabo del 13 al 15 de agosto de 2019 (Cano, 2019).

Foro de Inversión e innovación tecnológica. Se presentarán empresas tecnológicas digitales con ventas actuales y en etapa de crecimiento exponencial. Este evento de alto impacto reúne a los participantes más activos del ecosistema de la innovación para encontrar oportunidades de inversión y desarrollo de negocios. Tendremos espacios de Negocios, Presentación de empresas tecnológicas y asistentes de gran trayectoria en los negocios y Grandes Corporaciones (guiadesolucionestic, 2021).

Proyecto Movilizador Cal inteligente. Cal inteligente es uno de los proyectos movilizadores del Plan de Desarrollo 'Cali Unida por la Vida' de la actual Administración Distrital que busca, a través del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la construcción colectiva de saberes, transformar a Cali en una ciudad sostenible, inclusiva e innovadora, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Con el diseño de un modelo propio de ciudad inteligente y la implementación de una serie de líneas estratégicas damos solución a las necesidades y problemáticas del territorio, promoviendo con ello el desarrollo social y económico de la región, la innovación tecnológica digital, la inversión en obras de infraestructura y renovación urbana y la protección al ambiente.

La Alcaldía de Santiago de Cali se propone brindar a sus habitantes el mejor hogar posible, en el que todos puedan aprovechar y beneficiarse de los servicios y oportunidades que ofrece una ciudad inteligente (guiadesolucionestic, 2021).

Laboratorio de Innovación Digital (LID). Son espacios donde la ciudadanía cuenta con acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación a través de procesos de innovación que impulsan la solución de problemas locales y de ciudad usando las TIC 's, para ello ejecuta programas de formación desarrollando habilidades y competencias a los ciudadanos.

Puntos de Apropiación Digital (PAD). Son espacios donde la ciudadanía cuenta con acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación, a través del Desarrollo de programas de formación, competencias digitales básicas o especializadas, Acceso gratuito a internet y entretenimiento digital.

En los Laboratorios de Innovación Digital y Puntos de Apropiación Digital están a tu disposición los siguientes servicios:

Los servicios básicos que se prestan en los LID y PAD son:

- Acceso gratuito a internet.
- Herramientas de ofimática.
- Acceso y acompañamiento a trámites y servicios.

- Desarrollo de competencias digitales básicas y en procesos de innovación.
- Videojuegos para esparcimiento y entendimiento de su lógica de operación que permita la creación de videojuegos posteriormente.

Recibir indicaciones para articulación con otros actores del Ecosistemas de Innovación Digital. Adicionalmente contamos con 11 Laboratorios de Innovación Digital que prestan los siguientes servicios:

- Espacios innovadores para la creatividad.
- Escenarios colaborativos de trabajo en equipo.
- Herramientas de diseño y programación.
- Estudios de producción multimedia (sonido, video y animación).
- Equipos y servicio para fabricación digital.

Zonas WI-FI gratis en CALI. El Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información te muestra el listado de las zonas Wifi-gratuitas (guiadesolucionestic, 2021).

Ilustración 15. Zonas WI-FI gratis en CALI

Zona WI-FI gratis	Dirección	Barrio	Comuna	Correo electrónico
Parque El Ingenio	Calle 16 con Carrera 83	El Ingenio	17	wifi@cali.gov.co
Canchas Panamericanas	Carrera 34 con Calle 9	Eucarístico	19	wifi@cali.gov.co
Parque Del Perro	Carrera 34 con Calle 3	San Fernando	19	wifi@cali.gov.co
Parque San Nicolás	Carrera 6 con Calle 19	San Nicolás	3	wifi@cali.gov.co
Parque Barrio Obrero	Carrera 10 con Calle 22A	Obrero	9	wifi@cali.gov.co
Parque El Vallado	Carrera 41B con Calle 50	El Vallado	15	wifi@cali.gov.co
Parque Pizamos	Calle 121 con Carrera 28D7	Pizamos II	21	wifi@cali.gov.co
Parque Alfonso López	Calle 72A con Carrera 7D Bis	Alfonso López	7	wifi@cali.gov.co
Cancha Los Azules	Calle 125A con Carrera 26H4	Remansos de Comfandi	21	wifi@cali.gov.co
Parque Antonio Nariño	Carrera 40 con Calle 39	Antonio Nariño	16	wifi@cali.gov.co
Parque Santa Rosa Poblado	Carrera 28-3 con Calle 72Y	Omar Torrijos	13	wifi@cali.gov.co



Fuente: (guiadesolucionestic, 2021)

Tabla 24. Análisis variables entorno Tecnológico

VARIABLE	A/ O	A M	a m	o m	O M
Fácil conectividad de servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad	O				X
Gran cantidad de conexiones Wifi-gratuitas	O			X	
Ser segunda ciudad más importante en Colombia en temas de emprendimiento alrededor de software	O			X	
Presencia de eventos tecnológicos, de ciencia e innovación	O			X	
Proyectos incluyentes tecnológicos liderados por la alcaldía	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Entorno Económico.

En la capital del Valle del Cauca se destacan las industrias del azúcar, el caucho, los químicos, la fabricación de muebles, el papel y la molinería.

Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, atrae las miradas de los inversionistas del mundo por su gran número de mercados y su alta conectividad. El departamento, cuenta con una potente fuerza de producción sustentada en diversas industrias que posicionan la economía de la región a nivel nacional.

Según cifras del Dane, Cali se perfila como una ciudad para la inversión. Con una participación destacada en el PIB colombiano del 8.1 %. La ciudad es líder en industrias como caucho, químicos, fabricación de muebles, papel y molinería. Además, participa con el 10,5 % del valor agregado industrial del país.

Adicionalmente, en la zona entre Cali y el municipio de Yumbo parte del área metropolitana se ubican más de 2.000 fábricas productivas. A 142 kilómetros se encuentra Buenaventura, principal puerto del pacífico colombiano, que conecta directamente a Colombia con mercados de todo el continente. El puerto está a 20 horas de navegación del Canal de Panamá, siendo un punto clave hacia el Atlántico.

Por su parte, el Valle del Cauca cuenta con una alta cadena productiva impulsada por sectores como caña de azúcar, metalmecánica, logística, software, cuero, hortofrutícola, cafés especiales, forestal, papel y cartón, pesca, cárnicos, confecciones, turismo y salud. Estas industrias proveen a cerca de 148 países.

En manufacturas cuenta con ocho sectores altamente productivos a nivel nacional como son alimentos, madera, papel e imprenta, químicos, minerales no metálicos, metales básicos y maquinaria.

El azúcar, producto destacado en la región, aporta el 10 % de las exportaciones agroindustriales del país. Los sectores emergentes con mayor índice de desarrollo son el aeronáutico, el de outsourcing, el de biotecnología, el automotor, el agroindustrial y el logístico. Entre tanto, la región cuenta con la presencia de 70 compañías multinacionales y su ubicación geográfica es potenciada por cinco aeropuertos (Buenaventura, Cartago, Juan chaco, Palmira y Tuluá) y cuatro zonas francas ubicadas a lo largo de todo el departamento. (Camara de comercio de Cali, 2021).

Precio del dólar. De acuerdo con registros del sistema electrónico de negociación de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), el precio promedio de la divisa durante la jornada de este miércoles, 5 de enero de 2022, fue de \$4.047,00. El dólar en Colombia se ha disparado nuevamente y ha reportado los precios más altos de la historia del país. Mientras que su precio de apertura fue de \$4.075,00, el mínimo fue de \$4.014,00 y el máximo de \$4.079,00.

A medida que aumenta la cotización del dólar en Colombia y el peso se convierte en la moneda emergente más devaluada de 2021. Esto, si se tiene en cuenta que hoy un dólar vale \$549,27 más que al inicio del año., con una caída de 13,74%, los

colombianos pierden más poder adquisitivo, especialmente en lo que respecta a aquellos bienes importados.

Los productos que provienen del extranjero que conforman el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y que, por ende, hacen parte de la canasta familiar. Entre ellos se encuentran alimentos como carnes, pescados, lácteos, legumbres y hortalizas; además de artículos como televisores, neveras y estufas, entre otros electrodomésticos.

Aunque muchos creen que el dólar caro no afecta sus bolsillos, el precio cercano a \$4.000 impactará directamente a los colombianos. Esto, debido a que del total de 443 elementos que componen la cesta básica, 19% es importado (Herrera, 2022).

Crisis mundial de contenedores sube precios y afecta a transportadores en Colombia. Uno de los efectos económicos asociados a la pandemia en el mundo ha sido la llamada ‘crisis de los contenedores’, que según los expertos tiene que ver con el aumento exagerado en el precio de los fletes marítimos.

Los productos que son transportados en contenedores desde Asia a Occidente han tenido muchas dificultades para llegar a países como Colombia, por eso en RCN Radio quisimos conocer la situación desde los puertos de Buenaventura, Barranquilla y Cartagena.

Buenaventura. Ante la escasez de contenedores los transportadores de carga pesada en el Puerto de Buenaventura manifestaron su preocupación por las pérdidas económicas y la falta de empleo que les generaría.

“Este sería un problema muy grande porque si no hay contenedores no hay nada, no hay movimiento de carga y nosotros dependemos de esta actividad; es decir, que si la situación se agudiza nosotros nos vamos a quedar sin con qué vivir”, dijo Ernesto Bedoya, transportador de carga pesada.

La mayoría de los conductores de estos vehículos que se encuentran en Buenaventura afirmaron que ante la falta de movimiento de carga por escasez de contenedores se han incrementado los gastos en alojamiento y alimentación (Hernández S. , 2021).

Tabla 25. Análisis variables entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cercanía en los límites con Yumbo y Jamundí con grandes industrias	O				X
Precio elevado del dólar	A	X			
Precios altos de los productos por escasos de contenedores	A		X		
Ser la capital de un gran departamento	O			X	
Alta competencia por ser Cali la capital del Valle del Cauca	A		X		

Fuente: Hernández S.,(2021)

3.1.6. Entorno político – Jurídico

La estructura político-administrativa de Santiago de Cali está regida por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. El Municipio es gobernado por el alcalde quien representa el poder ejecutivo y un Concejo Municipal que representa el poder legislativo.

Entre sus funciones principales está la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar políticas locales para mejorar la calidad de vida de los gobernados. El alcalde de Cali es el jefe de gobierno de la Administración Central, representando legal, judicial y extrajudicialmente al Municipio (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015).

Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años.

Para ser Afiliado a la Cámara de Comercio de Cali los empresarios deben:

- Estar matriculados en el Registro Mercantil.
- Solicitar voluntariamente su afiliación.

Cumplir con los lineamientos de la Ley 1727 de 2014, entre ellos:

1. Tener como mínimo dos años consecutivos de matriculados en cualquier Cámara de Comercio.
2. Haber ejercido durante este plazo la actividad mercantil.

3. Haber cumplido en forma permanente sus obligaciones derivadas de la calidad de comerciante, incluida la renovación oportuna de la matrícula mercantil de la sociedad y la de todos sus establecimientos de comercio, tanto locales como foráneos, en cada periodo.

4. Tener registrados los libros de comercio correspondientes al tipo de empresa (Actas, Accionistas o Socios).

Beneficios cámara de comercio de CALI:

- Encuentro para su crecimiento
- Posibilitar encuentros permanentes con más de 4.000 empresarios que conforman nuestra red de Afiliados.
- Expo negocios
- Encuentro Anual de Afiliados
- Programa Día del Aliado
- Bienvenida nuevos Afiliados
- Jornadas de actualización Tributaria para Contadores Públicos
- Congreso de Gestión Gerencial y Normativa Tributaria.

Atención preferencial. Promotor Empresarial asignado.

Línea telefónica 602 8861315 – 602 8861300 Ext. 415 y correo electrónico afiliado@ccc.org.co exclusivos.

Acceso gratuito a espacios de coworking en el Centro de Crecimiento Empresarial. (Reservar a través del correo cce@ccc.org.co).

Cuota de Afiliación 100% redimible en Certificados de Existencia y Representación Legal de la empresa. (Vigencia 31 marzo de cada año). Descargar aquí

Guía para descargar los certificados de afiliados:

- Turno preferencial en las cajas de nuestros Centros de Atención Empresarial.
- Expedición de la credencial como acreditación de su calidad de Afiliado.
- Constancia de su calidad como Afiliado.

- Espacio gratuito y exclusivo en el Portal CRECER para publicación de logros de nuestros Afiliados.

Contactos para su negocio:

Ponemos a su servicio un universo empresarial en el que puede promocionar su negocio y establecer relaciones comerciales con el mundo.

- Acceso a Mercados
- Conectamos empresas para impulsar su crecimiento.
- Información para acceder a nuevos mercados
- Conexión con Procolombia / Asesorías en Comercio Exterior
- Acceso preferencial a las Ferias y Misiones Comerciales con Corferias en Bogotá
- Plataforma de e-commerce
- SIIGO (ERP Contable, Facturación y Nómina Electrónica)
- Billy (E factoring)

Asesoría para su empresa:

Nos hemos propuesto acompañar su crecimiento, por eso su empresa siempre contará con asesoría especializada.

Asesoría jurídica en procesos registrales. Asesoría empresarial en temas de información para los negocios, internacionalización y emprendimiento e innovación entre otros.

Podrá acceder al servicio de Asesoría Jurídica Virtual en Trámites Registrales a través del Correo Único de Afiliados juridico@ccc.org.co para:

- Consultas sobre Registro Mercantil, Registro Único de Proponentes (RUP)
- Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)
- Revisión previa de documentos relacionados con el Registro Mercantil
- Revisión previa de documentos relacionados con el Registro Único de

Proponentes – RUP (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015).

Uso de suelos. El Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM), a través de la Subdirección de Espacio Público y Ordenamiento Urbanístico, es el organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali, encargado de expedir, entre otros, los conceptos técnicos y las licencias para la intervención del espacio público, así como emitir el concepto de uso del suelo, con el objetivo de conocer qué actividades económicas se pueden desarrollar en determinado predio, conforme con lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial -POT- vigente (Acuerdo 0373 de 2014). Esta consulta corresponde al Concepto del Uso del Suelo, adoptado por la normativa establecida en el Acuerdo 0373 de 2014 "Por medio del cual se adopta la revisión ordinaria de contenido de largo plazo del Plan de Ordenamiento Territorial del municipio de Santiago de Cali" (Alcaldía de Santiago de Cali, 2015).

Asociaciones y Gremios en el Sector. Los cinco principales gremios del transporte de carga en Colombia son:

Federación Colombiana de Transportadores de Carga y su logística - COLFECAR,

Asociación Colombiana de Camioneros ACC, la Asociación Nacional de Empresas

Transportadoras de Carga – ACECARGA

Asociación de Transportadores de Colombia ATC

Asociación para el Fomento y Seguridad en Distribución Física de Mercancías, DEFENCARGA.

Federación de Transportadores de Colombia FEDETRANSCOL. Durante el Segundo Foro "Actualidad del sector de transporte de carga" el viceministro de Transporte, Juan Camilo Ostos, socializó los beneficios del Programa de Modernización de Vehículos de Carga, del cual se expidió la Resolución 5304 el pasado mes de octubre. La Superintendente de Transporte, Carmen Ligia Valderrama Rojas, resaltó el acompañamiento a los empresarios del sector de carga, mediante visitas de promoción y prevención que permiten determinar debilidades y corregirlas, con el fin de evitar sanciones.

Durante el foro, que contó con la presencia de varios representantes de los gremios de transportadores, empresas y generadores de carga, el Gobierno Nacional resaltó

el trabajo en conjunto que se ha realizado con los gremios, propietarios, empresas y generadores de carga, que se ha dado en positivos resultados para el sector. El Gobierno Nacional seguirá manteniendo un diálogo constructivo, concertado y abierto con los transportadores del país para continuar construyendo soluciones a las necesidades del sector (Rodríguez, 2013).

Posición sector camionero en Paro Nacional. Mientras los empresarios del sector transporte se negaron a declararse en paro, un grupo de camioneros independientes se mantiene firme en sus exigencias y presiona bloqueando las vías.

El gremio de los transportadores, particularmente el de los transportadores de carga, es como una pequeña Colombia: diverso y desigual.

Va de las empresas transportadoras (intermediarios) a los camioneros independientes (propietarios o conductores).

Todos ellos participan en el movimiento del 70 % de la carga que se genera en el país.

Y aunque en términos generales los transportadores pelean por la misma causa, la posición dominante de los generadores de carga, o sea, quienes los contratan para mover mercancías, también tienen profundas diferencias que avivaron las intenciones de pequeños grupos en todo el país de manifestarse al precio que fuera.

En primer lugar, actividad de transporte de carga está llena de ineficiencias de vieja data: informalidad, inseguridad, sobreoferta de vehículos, tránsito por vías en mal estado, desvíos que alargan los viajes, excesivo pago de peajes, altos costos en seguros, incrementos en la gasolina, cobro de facturas a 90 días, política de chatarrización, restricciones para ingresar a las ciudades, trancones para cargar y descargar en puertos, sobre costos por imprevistos, falta de infraestructura complementaria, etc. (Delgado, 2021).

Tabla 26. Análisis variables entorno político – jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aportes de la Cámara de comercio de Cali con los empresarios locales brindándoles diferentes beneficios	O			X	

Facilidad para los procesos administrativos de uso de suelos, positivo para los empresarios	O			X	
Existencia de gremios camioneros consumidores en gran medida de aceites lubricantes	O			X	
Posición del sector camionero a las protestas sociales	O			X	

Fuente: Elaboración propia

Matriz General Análisis de Entornos. A continuación, se presenta en el total de amenazas y oportunidades identificadas en el análisis de entornos, así como el grado de impacto para la empresa objeto de estudio:

Tabla 27. Matriz general entornos

VARIABLE	A/ O	A M	a m	o m	O M
Contaminación del medio ambiente de los automotores	A	X			
contaminación en agua, suelo y aire de los aceites lubricantes usados	A		X		
Política de tratamiento de aceites lubricantes usados	O			X	
Enfermedades a causa del mal manejo de aceites lubricantes usados	A		X		
La población económicamente activa es del 67% Aprox.	O				X
Es la tercera ciudad más poblada en Colombia	O			X	
Pobreza monetaria y extrema nacional y de Cali	A		X		
Incidencia de la Pobreza monetaria extrema	A	X			
Cali como referente cultural y turística	O			X	
Preocupante ola de delincuencia en la capital del Valle	A		X		
Cali como capital deportiva nacional	O			X	
Interés de la ciudadanía por consumir cultura a través de los diferentes eventos en la ciudad	O			X	
Fácil conectividad de servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad	O				X
Gran cantidad de conexiones Wifi-gratuitas	O			X	

Ser segunda ciudad más importante en Colombia en temas de emprendimiento alrededor de software	O			X	
Presencia de eventos tecnológicos, de ciencia e innovación	O			X	
Proyectos incluyentes tecnológicos liderados por la alcaldía	O			X	
Cercanía en los límites con Yumbo y Jamundí con grandes industrias	O				X
Precio exagerado de las divisas	A	X			
Precios altos de los productos por escases de contenedores	A		X		
Ser la capital de un gran departamento	O			X	
Alta competencia	A		X		
Aportes de la Cámara de comercio de Cali con los empresarios locales brindándoles diferentes beneficios	O			X	
Facilidad para los procesos administrativos de uso de suelos, positivo para los empresarios	O			X	
Existencia de gremios camioneros consumidores en gran medida de aceites lubricantes	O			X	
Posición del sector camionero a las protestas sociales	O			X	

Fuente: Elaboración propia

De este análisis general de los entornos que tienen incidencia sobre la empresa, podemos decir que se visualiza un panorama positivo dado que existen una mayor cantidad de oportunidades que de amenazas. Sin embargo, la mayoría de estas oportunidades se consideran de menor impacto, por lo que se debe realizar un análisis más técnico y detallado mediante una calificación ponderada que confronta las oportunidades con las amenazas. Esta calificación y análisis detallada se realizará en apartados posteriores mediante una matriz denominada Evaluación de Factores Externos (EFE), que también reúne los resultados del análisis sectorial.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

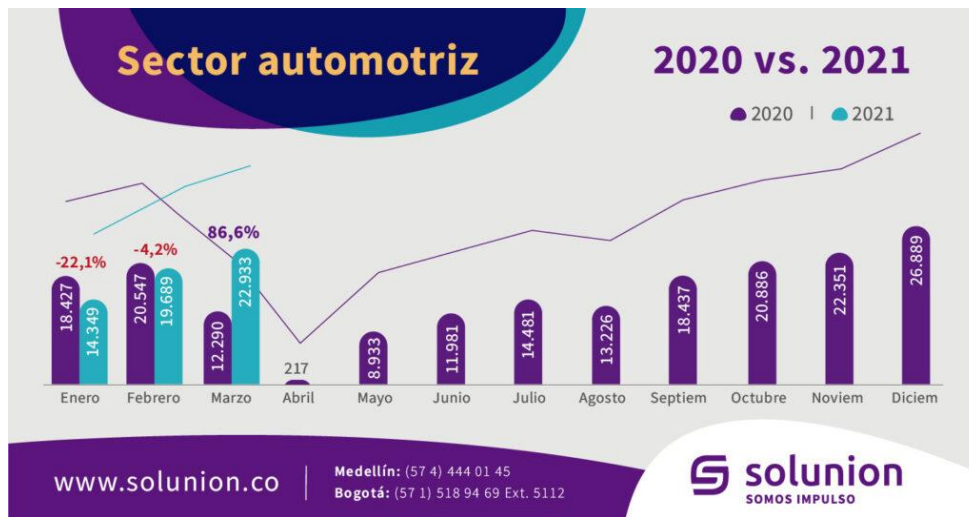
La industria automotriz juega un papel importante en la economía nacional, de acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y pro-Colombia, hoy se ubica como la 4a industria en la región (en tamaño de producción), representa el 6.2% del PIB industrial, y genera más de 25 mil empleos directos altamente capacitados y bien remunerados. Siendo así que, con la mirada puesta en la construcción de un país de crecimiento con equidad, en 2019 el Gobierno Nacional estableció unos espacios de diálogo franco con el sector privado, a partir de los cuales surgieron 12 pactos para el crecimiento y la creación de empleos en distintas cadenas. Esta iniciativa incluye a las industrias del movimiento, un sector en el que pro-Colombia ha identificado inmensas oportunidades de internacionalización (Jiménez, 2006).

Debido a la pandemia del coronavirus, las estimaciones y estadísticas que se habían proyectado cambiaron, dejándolo frente a un panorama poco alentador. De ahí que el 2020 fue un año difícil para la mayoría de los sectores económicos y el automotriz no fue la excepción. Lo anterior, generó graves problemas de liquidez a un sector que, sumando el comercio y los bienes complementarios, genera cerca de \$52,3 billones, de los cuales el 21 % proviene de la fabricación de vehículos automotores y sus partes; el 23 %, del comercio de vehículos automotores y sus partes, y el 56 %, de los bienes complementarios, lo que demuestra su destacada relevancia para el país.

Con la reapertura gradual del sector para el 2021, la producción de vehículos ha reiniciado operaciones, según proyecciones de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI y Fenalco se espera una recuperación de 220.000 unidades para el 2021, lo cual representaría un incremento del +16% con respecto al 2020, y una caída del 17% frente al 2019.

“Es importante destacar que esta dinámica estuvo motivada en gran parte por el cambio en las tendencias de los consumidores, que buscaron evitar aglomeraciones y el uso del transporte público, con la compra de nuevos vehículos”, Durante el acumulado enero – marzo 2021, el incremento en ventas de vehículos nuevos fue del +11,1% interanual. 56.971 vehículos fueron vendidos en Colombia en estos meses, frente a los 51.264 vehículos vendidos en el mismo periodo del año anterior. afirma (Fonseca, 2021)

Ilustración 16. Sector automotriz 2020 vs 2021



Fuente: Fonseca, (2021)

En 2020, 16.042.336 vehículos circularon en el país (59% motocicletas, 40% vehículos y 1% maquinaria, remolques y semirremolques), los cuales requerirán repuestos en el corto y mediano plazo.

De acuerdo con Bancolombia, Aunque Colombia presentó durante 2020 una contracción del 28% en la venta de autos, los dos primeros meses de 2021 evidencian un panorama bastante alentador frente a la demanda de nuevos vehículos.

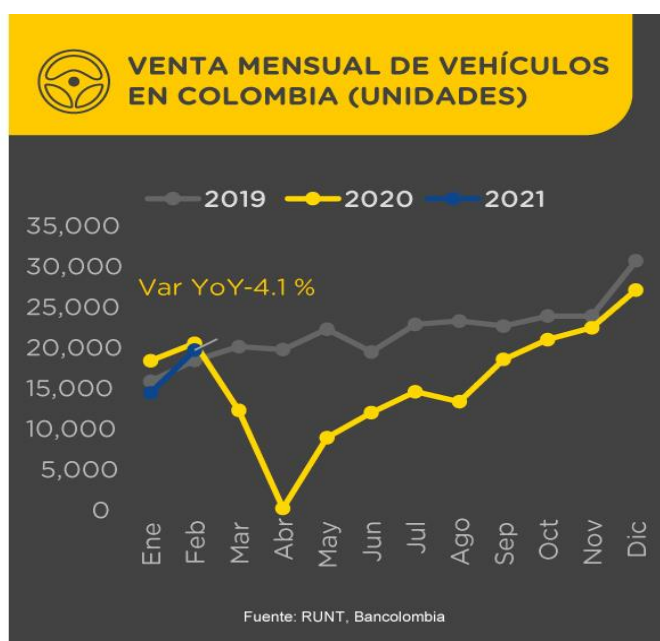
Por otro lado, la volatilidad de la tasa de cambio afecta a las utilidades del sector, ya que Colombia no es un país productor sino importador de suministros automotrices (China es el principal productor y comercializador mundial de suministros automotrices).

El consumidor colombiano continúa reaccionando a los beneficios otorgados por las marcas para la compra de nuevos vehículos, mientras que los bancos y compañías de financiamiento continúan bajando las tasas de interés, al tiempo que modifican las políticas de riesgo para parecerse cada vez más a lo que el mercado estaba acostumbrado antes de la pandemia.

La reactivación económica y el incremento del +16% en la venta de vehículos nuevos para el año 2021, favorecería la dinámica del sector en el 2021.

Por ello, febrero se destaca como el mejor mes desde inicios de la actual coyuntura, a solo 4,4% de alcanzar las ventas del mismo mes de 2020 e incluso superando las de febrero de 2019. Todo lo anterior ha generado que el comportamiento de las ventas continúe acercándose más a los niveles pre pandemia (Fonseca, 2021).

Ilustración 17. Venta mensual de vehículos en Colombia



Fuente: Fonseca, (2021)

Los constantes aportes a la innovación y transferencia de tecnología, los elevados estándares de calidad, y mejoras en procesos de manufactura así como de la “cadena logística, los encadenamientos productivos en múltiples sectores con estándares globales con transferencia de tecnología a Colombia (químico, metalmecánica, eléctrico, electrónico, textil, plásticos, vidrios, cauchos y tecnologías de la información, entre otros) y su generación de empleo formal altamente calificado. Según La Andi (2019) en relación con otros sectores, la industria automotriz es el 6,2% del PIB industrial y propende por el desarrollo sostenible del sector en el país. Los encadenamientos con otros sectores corresponden a 85% de las unidades de vehículos nuevos vendidas se financian y

son creadoras de múltiples encadenamientos productivos. " (Rico, 2019) Se constituye el sector automotor en líder y en una de las locomotoras para el desarrollo de Colombia.

Se presenta un resumen de los sectores que generan más empleo en Colombia, para el sector automotriz arroja los siguientes datos:

El sector del combustible para automotores genera 28.100 empleos, corresponde al 0,4% de los empleos del país y en promedio un empleado de este sector se gana \$1.000.000 y su índice de complejidad económico es 0,03.

El comercio de automóviles nuevos genera 28.000 empleos, es el 0,4% de los empleos del país, un empleado promedio en este sector se gana \$1.600.000 mensual y su índice de complejidad es -0,02.

Comercio de autopartes genera 30.600 empleos, 0,4% del total de los empleos en el país, un trabajador promedio en este sector se gana \$1.300.000 y su nivel de complejidad es de 0,03.

El sector de los lubricantes automotores genera 5.500 empleos, lo cual genera el 0,01% de los empleos del país, un trabajador promedio de este sector se gana \$1.130.000 por mes, su nivel de complejidad es del -0,03.

4.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Después repasar el actual panorama del sector macro en el que incursiona la empresa, realizamos un análisis específico del subsector de autopartes (filtros) y lubricantes que son los productos principales comercializados por la empresa, a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas (M. Porter) en donde se define la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Con estos análisis se busca determinar la estructura competitiva del sector que conduzcan a detectar las condiciones que plantea el sector, así como las oportunidades y amenazas que tiene la empresa Filtros y Lubricantes Damat en el mercado específico en el que opera.

4.1.1. Amenaza de nuevos competidores

En el caso de la actividad económica de comercialización de autopartes filtros y lubricantes que desarrolla la empresa, no se identifican barreras gubernamentales, certificativas, normativas o técnicas para entrar en este mercado, sin embargo, el alto capital y buen músculo financiero que se debe tener para iniciar con inventario óptimos y hacer oferta de productos con precios bajos para apertura de mercado y competir en el sector, son una fuerte barrera que deben enfrentar las nuevas empresas. Lo anterior se acentuó más tras el caos económico y productivo generado con la pandemia, donde la volatilidad de materia prima, insumos, petróleo y la devaluación del peso colombiano frente al dólar hace que cada vez sea más limitado el acceso de nuevas empresas en este mercado dado los altos costos que imposibilita poder entrar con fuerza implementando acuerdos comerciales importantes, con negociaciones de economías a escala con fabricantes y productores.

De acuerdo con lo anterior este factor no representa una amenaza mayor para la compañía, dado que las empresas existentes, entre ellas Filtros y Lubricantes DAMAT, ya se encuentran posicionadas, con clientes fidelizados, proveedores con acuerdo comerciales fuertes, y un promedio de ventas constantes que permite tener los medios financieros para hacer frente a las fluctuaciones de precios e incertidumbre económica del sector. Además, cada vez son más extensas las líneas de nuevas marcas en filtros y lubricantes que se ofertan en el mercado, lo que hace que sea más alta la exigencia de compra de inventario, así como los requisitos para acceder a créditos con los proveedores-productores para nuevas empresas.

4.1.2. Rivalidad entre los competidores

La intensidad de la rivalidad existente en el mercado de los filtros y lubricantes de la zona es sumamente alta, puesto que actualmente hay 4 compañías posicionadas que compiten por tener cada mes más mayor participación en este mercado de la región del valle del cauca y suroccidente colombiano, en donde el tráfico vehicular, especialmente el de carga pesada es alto y representativo. Estas compañías son: Mundial de filtros SA, Filtros y Filtros S.A.S., Lubrifil S.A., y Filtros y Lubricantes Damat S.A.S.

Filtros y Lubricanes Damat es la compañía más reciente en el mercado, pero su gerente propietario fue uno de los fundadores de la empresa más antigua “Filtros y Filtros” y socio de la actual líder del mercado “Mundial de Filtros”, lo que le dio gran

reconocimiento y prestigio en el sector de la filtración y servicio automotriz. Este hecho permitió que la empresa lograra captar clientes fieles de las otras compañías, lo que ha desencadenado una gran guerra estratégica por fidelizar y recuperar clientes entre sí. Acuerdos de mayor volumen y exclusividad con proveedores, guerra de precios y ofertas constantes, reclutamiento de asesores comerciales reconocidos y con experiencia en el sector, descuentos especiales a clientes grandes, son algunas de las acciones derivadas de esta intensa rivalidad por permanecer y crecer en este mercado.

No obstante, hay otras compañías de otras regiones como Bogotá y Medellín que incursionan en la región, pero su ubicación geográfica y lejanía no les permite atender con tiempos de entrega y precios competitivos como los locales. Por ende, no representan amenaza mayor dentro de este análisis de competitividad en la región.

4.1.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de compradores y clientes de este mercado es alto, principalmente por el nivel de competitividad analizado en el numeral anterior. Los clientes de tipo tiendas minoristas y centros de servicio de lubricación (servitecas) que suministran los productos y servicios a los vehículos de usuarios finales, por lo general buscan el menor costo posible y sin adquirir altos inventarios (en justo a tiempo), dada la alta oferta por las cuatro grandes distribuidoras y sus estrategias por captar clientes, estos tienen el poder de flexibilizar a la empresa en los precios de lista que se fijan para este tipo de compradores, en donde según la cantidad de líneas ítems de productos solicitados, el total mensual de compra adquirido y el reconocimiento en el sector, hacen ceder a la empresa en términos de precio o para lograr su fidelización.

Por otro lado, se encuentran los clientes de servicio de transporte los cuales buscan negociaciones de altos volúmenes de compra con precios bajos y descuentos financieros por pronto pago. Estos tienen como principal criterio de compra los precios, pero sin dejar de lado la marca y calidad de los productos. Son exigentes en cuanto a certificaciones y fichas técnicas que cumplan las especificaciones exigidas para los motores de sus flotas.

Existen unos clientes exclusivos o Premium, de los cuales hacen parte servitecas de marcas de alta gama y concesionarios, su enfoque de negociación es un servicio de entrega justo a tiempo, con bajo inventario, alta calidad de productos y renombre

de marca, sin darle mucha importancia al precio. Estos clientes no representan el mayor volumen de ventas de la empresa en términos de unidades, pero son muy importantes dado que se fijan costos lista 2 que son más altos que los definidos para los otros clientes y generan ingresos importantes en volumen monetario.

4.1.4. Poder de negociación de los proveedores

La línea más representativa de productos ofrecidos por la empresa es la de filtración para equipos automotores, en donde los principales eslabones de abastecimiento son producción nacional con materia prima extranjera. Estos equipos de filtración se obtienen directamente de los proveedores productores, con quienes hay un relativo acceso a créditos y negociaciones para poder distribuir las diferentes marcas y líneas de filtros, sin embargo, se impone la adquisición de un inventario mínimo importante y vigilan un rango de precios sugeridos para la distribución mayorista y así proteger la correcta dinámica de la cadena de distribución del mercado de los filtros. Las principales marcas de estos filtros nacionales son genéricas, en donde su producción se rige a las normas técnicas y especificaciones de cada marca vehicular. Los principales productores nacionales son Premium Filters (Bogotá), Industrias Partmo (Bucaramanga) y Tecnifil (Bogotá).

En cuanto a las marcas de producción internacional que se obtienen al por mayor a través de distribuidores autorizados en el país, especialmente en la línea de filtros para vehículos pesados con marcas como Fleetguard, Donaldson y Baldwin. Las marcas genuinas de los de los distintos productores de automotores a nivel mundial se obtienen principalmente a través de los dealer o concesionarios, quienes manejan un cerrado canal de distribución dada los altos precios y las políticas de distribución de la marca.

El origen los aceites lubricantes comercializados en Colombia es extranjero con multinacionales ya posicionadas a nivel mundial como son Chevron, Exxon Mobil, Petrobras, entre otros. Sin embargo, lo anterior no ha sido una barrera para la producción de lubricantes en Colombia que está estrechamente relacionado con la oferta de hidrocarburos y con el desempeño de la producción de productos refinados a nivel nacional. Los principales productores y distribuidores en Colombia de aceites lubricantes son Terpel, Altipal, Districom, Biomax, Petromil, quienes buscan su expansión y posicionamiento imponiendo las menores condiciones posibles para el suministro de sus marcas con mayoristas y distribuidores, más allá de que cuenten con la capacidad adquisitiva de obtener un buen inventario de las principales líneas de sus lubricantes. No obstante, los proveedores fabricantes solicitan a los

mayoristas que sus clientes minoristas certifiquen el buen uso y disposición final de aceites lubricantes usados quienes deben contar con un recolector autorizado.

En términos económicos, actualmente el poder de negociación de los proveedores del sector es grande dado el contraste entre la alta demanda en el mercado de los filtros y lubricantes, y los altos costos de materia prima y producción que los lleva a no ceder en sus precios de distribución y ofrecer cada vez menos acuerdos financieros y de exclusividad a los clientes.

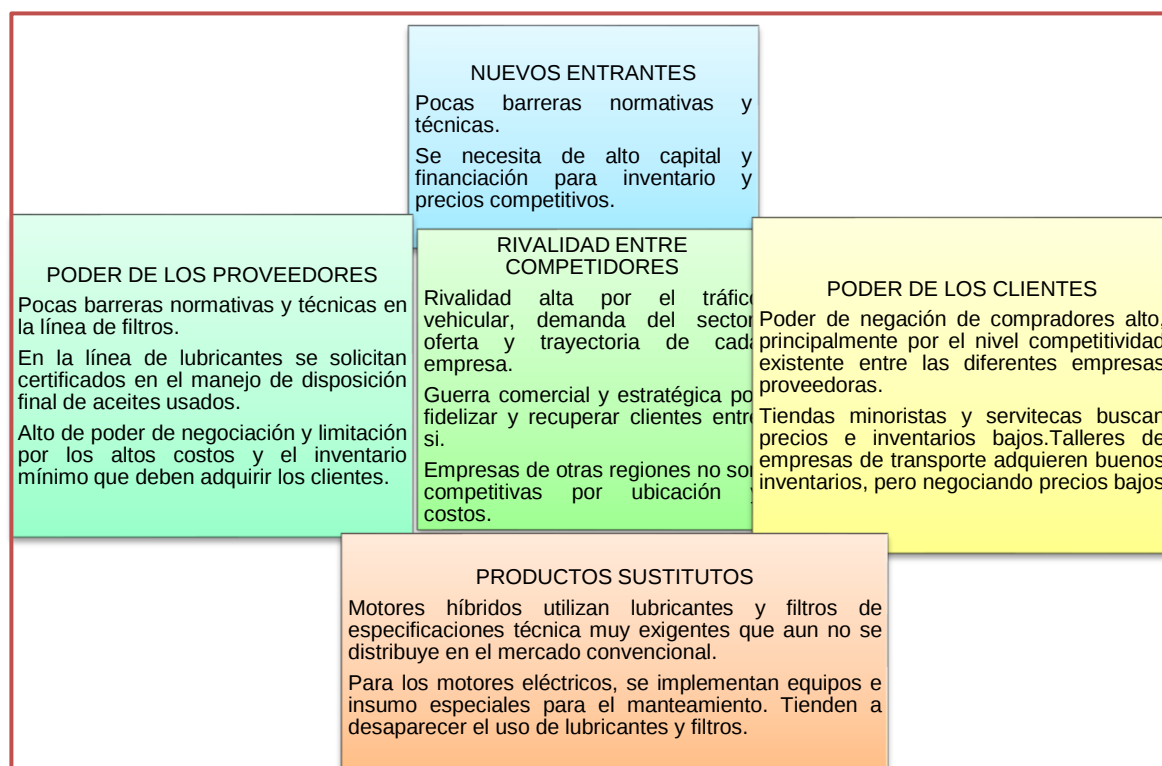
4.1.5. Amenazas de productos sustitutos

En cuanto a los aceites lubricantes, las nuevas tendencias son los aceites sintéticos de los cuales la empresa ya adquiere y distribuye en distintas marcas, aunque a altos costos. Sin embargo, las nuevas exigencias ambientales que derivaron la fabricación y oferta en el mercado de vehículos híbridos y eléctricos visualizan un panorama crítico para el actual mercado de sistemas de lubricación y filtración convencional.

Los vehículos de motores híbridos utilizan lubricantes y grasas con especificaciones técnicas muy exigentes y que actualmente solo se obtienen en los talleres de los concesionarios autorizados, además, las rutinas de mantenimiento para realizar el cambio de aceite y filtros en estos motores es menos frecuente, dado el uso del motor alterno eléctrico que disminuye el uso de estos insumos y lo cual afectara progresivamente la demanda de estos productos.

Los vehículos de motores 100% eléctricos no requiere de aceites lubricantes ni filtros, un vehículo eléctrico se mueve consumiendo una batería mientras trabaja su motor. Cualquier necesidad de pistones del motor, válvulas y otras piezas móviles que necesiten lubricarse, el vehículo eléctrico no necesita cambios regulares de aceite. Los coches eléctricos utilizan transmisiones completamente diferentes, por lo que los propietarios nunca tendrán que preocuparse por los cambios de aceite de rutina que son necesarios para los coches tradicionales. Se implementan equipos e insumo especiales para el manteamiento para este tipo de motores, los cuales a largo plazo sería los productos sustitutos definitivos de los actuales productos comercializados por la empresa Filtros y Lubricantes Damat.

Ilustración 18. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Filtros y Lubricantes Damat



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior la evaluación se realiza en la siguiente tabla

Tabla 28. Análisis estructural del sector industrial, cinco fuerzas competitivas

Negocio	MARCO ESPECIFICO DEL NEGOCIO						Fecha
	PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR						
SECTOR:		Repulsión		Neutro	Atracción		
					+	++	
1. Barreras de entrada Economías de escala. Diferenciación del producto. Costos de cambio para el cliente. Acceso a canales de distribución. Necesidades de capital. Acceso a tecnologías de punta. Acceso a materias primas. Protección gubernamental. Efecto de curva de la experiencia. Reacción.	Bajo Bajo Bajos Amplio Bajas Amplio Amplio Baja Bajo baja						Alto Alto Altos Limitado Altas Limitado Limitado Alta Alto alta

2. Rivalidad entre competidores. Número de competidores. Diversidad de competidores. Crecimiento del sector. Costos fijos o de almacenaje. Incrementos de capacidad. Capacidad de diferenciación del producto. Importancia para la corporación. Rentabilidad del Sector.	Grande Grande Lento Altos Grandes Commodit Alta Baja						Pequeño Pequeño Rápido Bajos Continuo Especial Baja Alta
2.1 Barreras de salida Especialización de los activos. Costo de salida. Interacción estratégica. Barreras emocionales. Restricciones sociales o del gobierno.	Altos Alto Altos Altas Altas						Bajos Bajo Bajos Bajas Bajas
4. Poder de los compradores. Número de clientes importantes Posibilidad de integración hacia a tras del cliente. Rentabilidad del cliente.	Bajo Alta Baja						Alto Baja Alta
5. Poder de los proveedores Número de proveedores importantes. Importancia del sector para los proveedores. Costo de cambio de los productos del proveedor. Posibilidad de integración hacia delante del proveedor.	Bajo Pequeña Alto Alta						Alto Grande Bajo Baja
6. Productos sustitutivos Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo. Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo.	Grande Alta						Pequeña Baja
PERFIL NUMÉRICO (Suma) Total ----- ---							

Fuente: Betancourt, (2018)

5. ANÁLISIS COMPETITIVO – BENCHMARKING

Para determinar el desempeño y competitividad de la empresa Filtros y lubricantes Damat, en referencia con las otras compañías del sector, se realiza al proceso de benchmarking donde se analizaron los competidores más fuertes del mercado, para posteriormente realizar la investigación y comparación sobre su modo de operación, a partir de lo cual se logra reconocer sus características, factores de éxito e información relevante, que les ha generado reconocimiento y posicionamiento en el mercado, identificando con datos verídicos porque son las empresas de referencia y competitivas para la empresa.

5.1. ORGANIZACIONES A COMPARAR

Tabla 29. Referenciación

Organización 1. Mundial de filtros y aceites: Empresa dedicada a la distribución y comercialización mayorista de filtros, lubricantes ya accesorios para automóviles livianos y pesados. Son los principales distribuidores de filtros marca partmo, ya que son los más reconocidos a nivel nacional, en cuanto a los lubricantes son multi marca, siendo estos una línea de productos complementarios de los filtros, la empresa se ubica en la carrera 1° con calle 30, en la ciudad de Santiago de Cali, distribuyes sus productos en toda la ciudad de Cali, Valle del Cauca y Nariño, en la actualidad, son líderes del mercado, con una participación aproximada del 40% en el sector. Sus principales factores de reconocimiento son servicio de entrega inmediata, bajos costos, amplio portafolio de productos y servicios, y a un muy importante la experiencia de los colaboradores.
Organización 2: filtros y filtros: Pionera en la distribución y comercialización y distribución de los filtros en la región, fundada por el actual propietario de FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT S.A.S., junto a un socio hace más de 40 años fueron los primeros en suministrar estos productos a la región, disminuyendo tiempos de entregas de otros proveedores ubicados en el centro y norte del país. Junto a mundial de filtros, distribuyen la marca de filtros de partmo, en aceites tienen un amplio portafolio multimarca. Se calcula que su participación en el mercado es del 25% y sus principales fortalezas son precios bajos, asesoría y servicio al cliente, diversidad de bajos productos y experiencia. Sus debilidades son tiempos de entrega y garantías de calidad en algunas referencias de filtros. Se encuentra ubicada en el sector del terminal de transportes de la ciudad de Santiago de Cali.
Organización 3: Lubrifil de occidente. Esta empresa junto con FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT, es un de las distribuidoras de filtros nacionales marca Premium Filter siendo estos los principales competidores de la marca partmo. Es la tercera compañía que invierte en este tipo de mercado en la región, destacándose por sus excelentes asesores comerciales de especial atención en el servicio al cliente, calidad en las marcas de sus productos. Ubicados en el sector de los cámbulos, calle 9 con carrera 42, en la ciudad de Santiago de Cali, atendiendo toda la zona del Valle del Cauca, departamento del Cauca y eje cafetero. Se estima que en la actualidad cuenta con el 15% de participación en el mercado de la región.

Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Factores Claves de Éxito

Para medir poder medir técnica y numéricamente el nivel de competitividad de la empresa Filtros y lubricantes Damat, en comparación con las demás empresas del sector, se identificaron los factores claves de éxito los cuales pueden garantizar la permanencia, crecimiento y resultados positivos constantes en dicho mercado. A continuación, se ilustran los factores de éxito identificados y como las organizaciones objeto de estudio se desenvuelve en cada uno, para posteriormente calificar su desempeño en la matriz del perfil competitivo (MPC) que nos arroja unos resultados y valor sopesado que determina en una calificación total el desempeño de cada empresa.

Tabla 30. Factores Claves de Éxito – FCE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT	MUNDIAL DE Y FILTROS ACEITES	FILTROS Y FILTROS	LUBRIFIL DE OCCIDENTE
Experiencia y reconocimiento de marca	Esta dada gracias al gerente fundador y sus hijos quienes fueron pioneros en una de las empresas competidoras más antiguas del sector,	Gracias a su amplia cobertura y visión del propietario, ha logrado formar grandes comerciales y colaboradores que los hacen ser la empresa más reconocida en la actualidad.	Fue la primera empresa en incursionar en este mercado del sector, junto a Mundial de Filtros es una de las empresas más reconocidas en la región.	Es una de las empresas más jóvenes del mercado, pero que ha logrado positivo reconocimiento en el mercado por su buena operación.
Liderazgo y tipo de dirección	Cuentan con un liderazgo participativo y democrático, donde el gerente fundador toma decisiones, pero recibe las opiniones y posiciones de sus colaboradores.	Se afirma que existe una gerencia y liderazgo autocrático, basada en tomar decisiones unilaterales y ejercer presión por resultados	Cuentas con un sistema organizacional muy burocrático, que entorpece la comunicación y resolución de problemas.	Manejan un sistema de liderazgo burocrático pero participativo, orden está altamente definido las diferentes líneas de mando, pero con comunicación bidireccional.

Participación y cobertura del mercado	Actualmente se estima una participación del 20% del mercado, la cual es muy positiva dada la reciente incursión en el mercado. Lo anterior es gracias a la captación de clientes de otras empresas por medio del reconocimiento y experiencia del gerente fundador y sus hijos comerciales. La cobertura actual es en el Valle del Cauca, Cauca y Eje Cafetero	Se estima una participación del 40% en el mercado, siendo los lideras actuales gracias a su amplia nómina de asesores y colaboradores, así como sus amplias instalaciones, inventarios y exigencia de resultados. Cobertura del Valle del cauca, cauca y la única empresa de la región en Nariño	De acuerdo con afirmación de su fundador y actual propietario de la empresa caso de estudio, la participación de Filtros y Filtros es del 25% en el mercado. En los turismos 10 años ha perdido posicionamiento o por la fundación de la empresa filtros y lubricantes Damat y desprestigio por servicio. La cobertura actual está centrada en el Valle del cauca, cauca y eje cafetero.	Se estima una participación en el mercado del 15%, dado que era la única empresa distribuidor de filtros marca "Premium Filter" pero la incursión de nuestras empresas caso de estudio, la hizo perder buena parte de clientes. La cobertura actual es Valle del cauca, cauca y eje cafetero.
Calidad y Garantía de productos	La empresa es distribuidora de filtros Premium que cumplen con las normas técnicas de cada marca vehicular, al igual que distribuye filtros americanos y coreanos. Dentro de sus políticas y argumento de venta esta calidad por encima del precio.	Distribuyen filtros nacionales de media calidad a bajos costos. Han presentado varias quejas sin resolver de daños en automotores por filtros e insumos de dudosa calidad. Sin embargo, la empresa siempre ha intentado responder al cliente.	Distribuyen filtros nacionales de media calidad a bajos costos. También filtros importados de alto nivel, pero a muy altos costos. Han presentado quejas de daños en automotores por filtros e insumos de dudosa calidad. Sin embargo, la empresa siempre ha intentado responder al cliente.	Empresa que al igual que nuestra empresa objeto de estudio, se preocupa por comercializar filtros marca premium y que cumplan común las exigencias del mercado. No se pudo concretar si han presentado quejas graves por reclamaciones de garantía.
Asesoría y Servicio	Se destaca por su excelente	Cuenta con asesores con	Al igual que Mundial de	Cuentan con una excelente

	asesoría comercial, pronta y entrega y calidad en la prestación del servicio. Esta es una de las propuestas de valor de la compañía	bastante conocimiento y experiencia, pero su asesoramiento y acompañamiento con los clientes no es el más desatado en el sector. Son los más eficaces en cuanto a tiempos y servicio de entrega.	Filtros, a pesar de que actualmente son los líderes del mercado, se manifiestan muchas quejas por el poco acompañamiento o comercial de sus asesores. Tiempos y servicio de entrega aceptables.	prestación de servicio de asesoría y acompañamiento. Servicio de entrega y efectiva de respuesta aceptable.
Equipos y Tecnología de información (TIC)	Es uno de los factores a mejorar por la compañía, pues si bien se cuenta con equipos de cómputo y software que cumplen con las exigencias de la operación. Aún falta la implementación de equipos portátiles para los asesores tener acceso a inventarios y pedidos en tiempo real, así como la implementación de una página web.	Cuentan con equipos portátiles para sus asesores externos realicen consultas de inventarios y pedidos en tiempo real. No cuentan con página web ni redes sociales.	También cuentan con equipos portátiles para sus asesores externos realicen consultas de inventarios y pedidos en tiempo real. Cuentan con una página web que no ha sido bien implementada y aprovechada en los medios digitales.	Cuentan con equipos portátiles para sus asesores externos realicen consultas de inventarios y pedidos en tiempo real. No cuentan con página web ni redes sociales.
Selección y remuneración personal - capital humano	Realizan reclutamiento de colaboradores basada en la experiencia del gerente que le	Selección de capital humano con un proceso tercerizado por agencia de empleos. La remuneración	Selección de capital humano con un proceso interno definido por la empresa. La remuneración	Selección de capital humano con un proceso interno definido por la empresa. La remuneración para

	da un perfil predilecto para cada cargo. Ha acertado en la selección de personal comercial que han dado muy buenos resultados. Actualmente la remuneración es aceptable de acuerdo con sus responsabilidades y resultados. Cuentan con un personal comprometido y alineado con los objetivos de crecimiento de la empresa	para colaboradores internos es acorde a sus responsabilidades y para los comerciales es muy buena de acuerdo con la consecución de objetivos. Cuentan con un personal sometido a exigencias, pero fieles en seguir como líderes del mercado	para colaboradores internos es acorde a sus responsabilidades y la de los comerciales es de acuerdo con la consecución de objetivos. Actualmente tienen alta rotación de personal por las nuevas normas y sistemas burocrático-definidos.	colaboradores internos es acorde a sus responsabilidades, sin embargo, para el equipo comercial tiene el rango de comisiones más baja en comparación con las otras empresas. Cuentan con un personal interno estable y comprometido por sacar adelante los proyectos de la empresa.
Capital financiero	Empresa financiada 100% por créditos bancarios y de proveedores, gracias al reconocimiento de su fundador. Actualmente las ventas han permitido ampliar las instalaciones y equipo y generar utilidades que hacen crecer cada año a la compañía.	Es la empresa con mayores ventas del mercado lo que lo hace tener utilidades para inversión a capital muy altas. Cada año está ampliando sus instalaciones, equipos e inventarios.	Empresa con buen capital y colchón financiero para seguir siendo competitivo y ganar de nuevo terreno perdido en los últimos años.	Es la empresa con menor capacidad financiera lo que la limita de ampliar instalaciones y crecer más en el mercado.

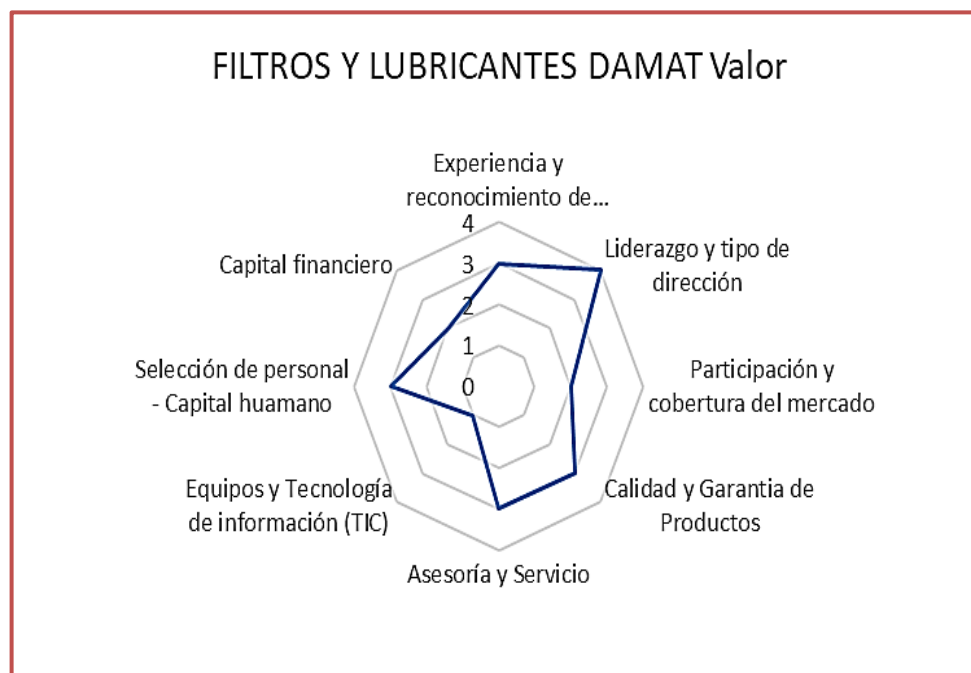
Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Matriz De Perfil Competitivo – MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT		MUNDIAL DE FILTROS Y ACEITES		FILTROS Y FILTROS		LUBRIFIL DE OCCIDENTE	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Experiencia y Reconocimiento	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Liderazgo y tipo de dirección	10%	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Participación y cobertura del mercado	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Calidad y Garantía de Productos	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Asesoría y Servicio	20%	0,20	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Tecnología de información (TIC)	10%	0,10	1	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Capital humano	10%	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Capital financiero	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
TOTAL				2,70		2,80		2,75		2,60

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19. Radar de Valor y Valor Sopesado - Filtros y Lubricantes Damat



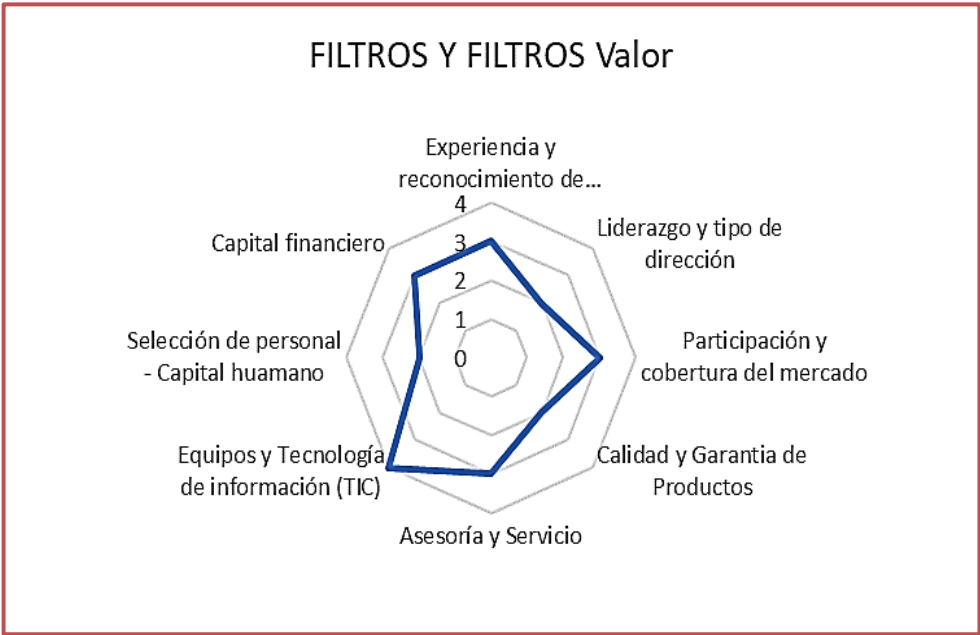
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20. Radar de Valor y Valor Sopesado – Mundial de Filtros



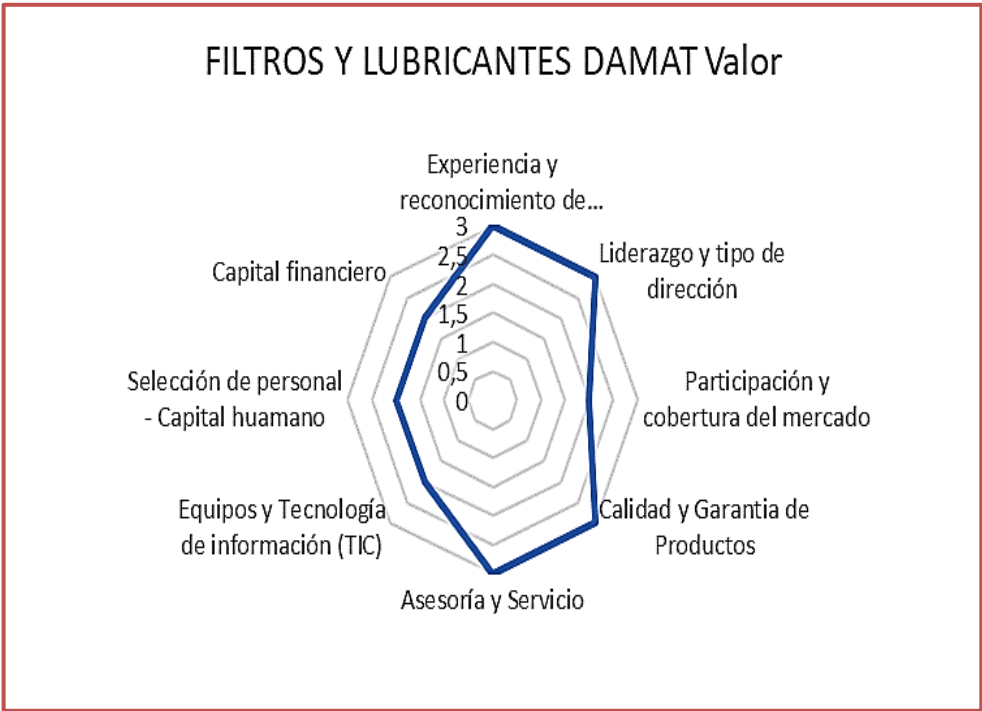
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21. Radar de Valor y Valor Sopesado – Filtros y Filtros



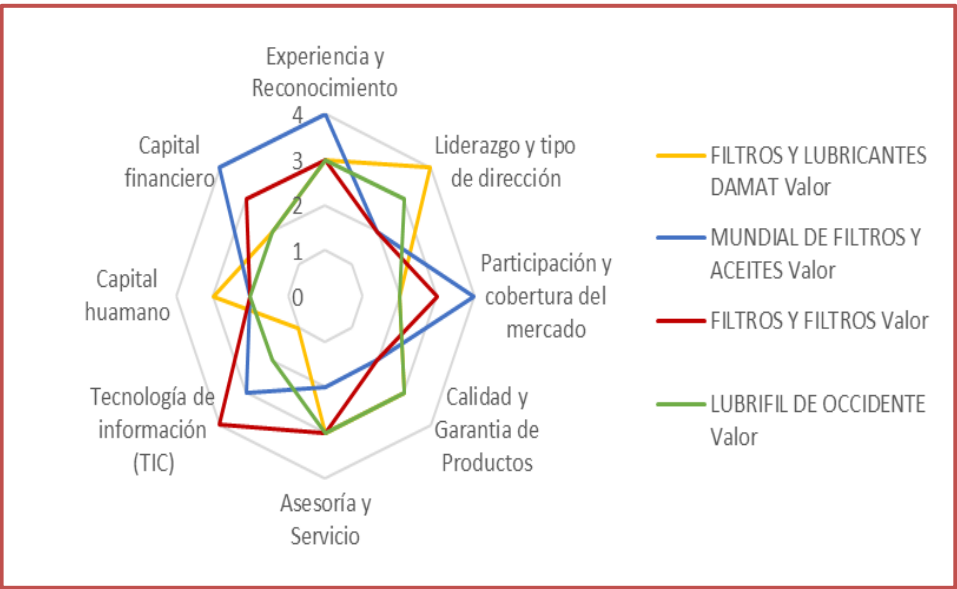
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. Radar de Valor y Valor Sopesado – Lubrifil de Occidente



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23. Comparación Radares de Valor y Valor Sopesado



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la matriz del perfil competitivo y los radares de valor, se puede observar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones para cada uno de los factores de éxito determinados, sin embargo, tras calificar cada uno de estos factores, el balance del desempeño global es muy parejo entre las cuatro compañías.

El mayor puntaje de valor sopesado lo obtuvo la actual líder del mercado Mundial de Filtros y Aceites con una calificación de 2.80, en donde sus mayores fortalezas son la experiencia y reconocimiento de marca, la participación y cobertura del mercado, y el capital financiero. Por mejorar tienen el tipo de liderazgo y el capital humano.

La empresa Filtros y Filtros, obtuvo una calificación total de 2.75 quedando en el segundo lugar. Su mejor desempeño se ve en la implantación de equipos y herramientas TIC, principalmente por ser la única empresa con un diseño de página web, tiene bajo desempeño en liderazgo, tipo de dirección y capital humano.

La empresa Lubrifil de Occidente, tuvo la calificación más baja con un puntaje de 2.6, en donde sus principales debilidades participación en el mercado, implementación TIC, capital humano y financiero. Sus principales áreas fortalecidas son la experiencia y calidad de sus productos.

En cuanto a la empresa Filtros y Lubricantes Damat, obtuvo un valor sopesado de 2.70, quedando en el tercer lugar de esta clasificación competitiva. El factor de éxito más destacado por encima de las otras tres empresas de referencia es el liderazgo y tipo de dirección, reconocido no solo por el personal interno de la empresa sino por las diferentes partes involucradas, y que ha hecho que, a pesar de su reciente incursión en el mercado, logre ubicar a la empresa en este tercer lugar. La empresa tiene también a favor la experiencia, reconocimiento en el mercado y la calidad de los productos ofrecidos; un aceptable pero mejorable proceso de selección de capital humano. Por otro lado, se recomienda buscar acciones y estrategias financieras que garanticen la inversión y obtención de recursos para la implementación de equipos y nuevas herramientas TIC, así como la ampliación de instalaciones y crecimiento general de la compañía. Si lo anterior se consigue, el otro punto negativo de esta calificación que es la participación en el mercado mejoraría sustancialmente.

6. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis y diagnóstico de la actual situación interna de la empresa Filtros y Lubricantes Damat, se procedió a evaluar cada una de las áreas o procesos funcionales que tiene definida la empresa para detectar las fortalezas y debilidades que se presenta en cada una, para posteriormente realizar la evaluación de factores internos que nos arrojen los puntos claves para el diagnóstico final. Toda la información se recopiló a través de varias visitas a las instalaciones de la empresa y entrevistas al gerente fundador Eleuterio Molano y el subgerente e hijo Mauricio Molano. También se obtuvo información en charlas con el líder comercial y otro hijo del gerente, Andres Molano, y colaboradores como mensajeros y personal administrativo.

Cabe aclarar, que, por políticas de la empresa, el sr Eleuterio Molano confirmo no poder dar información detallada de algunas áreas de la empresa como financieras y comerciales, sin embargo, la información y análisis de cada factor recopilado fue muy completo y objetivo para lograr un buen diagnóstico de la realidad interna de la empresa:

6.1. ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

Como se describió en el numeral 6.1.24, si bien la empresa no tiene de definida un organigrama oficial, el área administrativa, talento humano y financiera la consideran un solo proceso funcional, en donde cada una de sus actividades direccionan a la compañía y son las áreas de apoyo de los procesos operacionales como el comercial y logística. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se detectan como principales fortalezas la experiencia en direccionamiento gerencial de su fundador quien ha logrado llevar a la empresa a un buen crecimiento a nivel general en cuanto a ventas, personal, instalaciones, inventario, etc. Lo anterior dado que, desde sus inicios, a pesar de la limitación de personal administrativo, la compañía ha definido objetivos y tareas de esta área que se monitorean constantemente, así como el cumplimiento de todas las normas legislativas establecidas para la actividad y tipo de empresa catalogada. Otro punto importante es la gestión del talento humano, liderado por la hija del fundador Dayana Molano, quien ha sido un apoyo para direccionar este proceso y crear los manuales de funciones de cada cargo, actividades de integración y mejorar la remuneración salarial de los empleados de acuerdo con el desempeño y antigüedad.

Lo anterior refleja un excelente clima laboral que en los últimos años han disminuido la rotación de personal que en sus inicios era muy alta.

En cuanto a las debilidades, se detecta una gran falencia de la administración al no definir un organigrama o mapa de procesos con la caracterización de cada área, que permitan implementar objetivo e indicadores para su medición de cumplimiento, en primicia de “lo que no se mide no se puede mejorar”.

También se ve una gran coyuntura en cuanto a la delegación de funciones de mando que actualmente solo posee el sr Eleuterio Molano, pues su hijo el subgerente es quien debe suplir las responsabilidades, pero por su inexperiencia en este rol directivo y con nuevas ideas por querer implementar, se tienen algunas diferencias en cuanto a toma de decisiones y modelos de mando con los colaboradores, así como con la líder de talento humano. Por manifestación del fundador se considera pertinente la intervención de un coach experto en tratar conflictos de empresas familiares. Otra debilidad detectada es que toda la gestión del talento humano recae sobre la hija del fundado quine no cuenta con un auxiliar que la apoye con tareas operacional es como archivo, documentación, contratación, afiliaciones de pruebas de selección, etc.

Tabla 32. Fortalezas y debilidades área administrativa

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Experiencia del gerente en gestión administrativa y gerencial	F				X
Cumplimiento de objetivos administrativos y normas legislativas de operación	F			X	
Manual de funciones que describen cada cargo	F				X
Reconocimiento y mejora salarial por desempeño y antigüedad	F				X
Buen ambiente laboral y baja rotación de personal	F				X
Poca de delegación de autoridad	D	X			
Conflicto y diferencias entre gerencia y líderes de procesos	D	X			
Estructura organizacional de áreas no definida	D	X			
No están definidos objetivos ni indicadores de desempeño por áreas	D	X			
Líder de talento humano no cuenta con auxiliar	D		X		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis Área Financiera y Contable

En este análisis se evaluaron aspectos como medios de financiamiento, créditos, capacidad de endeudamiento, cartera, liquidez y rentabilidad. También se analiza la actual gestión contable y tributaria.

La empresa inicio sus operaciones sin adquirir ningún tipo de crédito o financiamiento bancario, todo este proyecto inicio con capital propio del gerente fundador para la adecuación de instalaciones y compra equipos. Los productos de comercialización fueron suministrados por créditos de los proveedores que ya conocían la trayectoria del sr Eleuterio en este sector. Los créditos otorgados fueron inicialmente de 300 millones, con un promedio de 60 días de plazo de pago. Desde su primer año de operación, las ventas generadas han creado utilidades y ganancias que ha permitido ir adquiriendo más activos fijos como estanterías, equipos de cómputo y oficina, medios de transporte para entrega de productos, entre otros; por ende, a la fecha la empresa no se ha visto en la necesidad de obtener créditos bancarios. El nivel de endeudamiento actual es de 800 millones en un periodo de 3 meses, de los cuales 500 millones son los estados de cuenta actuales que tiene con proveedores y acreedores. En cuanto a la cartera y cuentas por cobrar de clientes, actualmente es de 280 millones promedio mensual.

En el aspecto contable y tributario, todo se ejecuta dentro de los periodos determinados por la legislación tributaria y laboral. La liquidación de nómina, estados financieros, control de inventarios y balance general, son entregados por la contadora contratista dentro de los tiempos demandados por el gerente propietario para su análisis y toma de decisiones.

En cuanto a debilidades detectadas, se encuentra que la empresa no desarrolla un presupuesto de ventas mensual y anual que dirija los esfuerzos de todas las áreas hacia una proyección de crecimiento económico y de utilidades específico. También se necesita de un mayor capital para la apertura de nuevas instalaciones, centro de almacenamiento y despacho de pedidos dado que la actual sede ya está al límite de su capacidad. No se ha realizado esta gestión por falta de capital adicional.

Tabla 33. Fortalezas y debilidades área financiera y contable

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Confianza y créditos de los proveedores y acreedores	F				X
Apalancamiento financiero con recursos propios	F			X	
Bajo nivel de endeudamiento actual	F			X	

Alta capacidad de endeudamiento	F				X
El capital y utilidades de la empresa es suficiente para el sostenimiento de la empresa	F				X
Buena respuesta y manejo de la cartera de clientes	F			X	
Cumplimiento con la gestión contable y tributario	F			X	
No se desarrolla presupuesto de ventas que proyecte crecimiento económico y generación de valor.	D	X			
Se necesita mayor inversión a capital para apertura de nueva sede.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis Área Comercial

Internamente es considerado como el área-proceso clave de la compañía, en donde todas las demás áreas van en función de esta. Al evaluar esta área detectamos grandes logros en los cuatro años de fundación, pero que contrastan con algunas debilidades y oportunidades de mejora que se detallan a continuación:

La experiencia del gerente fundador y sus dos hijos de perfil comercial, han logrado tener un amplio conocimiento del mercado tanto en automotores livianos como pesados. Esto les ha permitido segmentar bien este nicho y catalogar los diferentes tipos de clientes, así como las estrategias de acercamiento, oferta y fidelización. Desde sus inicios el gerente ha buscado reclutar a asesores ya conocidos en el mercado y otros que con por su perfil proactivo y comercial, ha decidido formar. Otro aspecto destacable, es el acompañamiento y servicio con el que los asesores comerciales atienden a sus clientes, todo transmitido por su líder natural el sr Eleuterio Molano, quien deja claro a sus asesores que el legado de la empresa debe ser “Calidad en la presentación del servicio”. También se destaca el amplio portafolio de las diferentes marcas de productos ofrecidos, su calidad y óptima gestión de servicio posventa y respuesta de garantías con los proveedores. Todo lo anterior a logrado que se obtenga un crecimiento progresivo en las ventas anuales desde su fundación, la cuales presentamos a continuación:

Tabla 34. Comportamiento de ventas 2018 – 2021

AÑO	VENTAS
2018	\$ 145.900.740
2019	\$ 187.540.320
2020	\$ 225.890.250
2021	\$ 298.115.800

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las debilidades detectadas, está en primer lugar el no implementar un plan de selección e inducción de asesores comerciales, dado que desde su fundación este ha sido el área que mayor rotación ha presentado, probablemente por la implementación empírica y basada en la experiencia del gerente. Actualmente solo hay 5 asesores comerciales, que son insuficientes para buscar aperturas de nuevo mercado en otras regiones como el eje cafetero, sur del cauca y Nariño.

Tampoco se cuenta con una personal de asesoría y servicio al cliente interno, que lo haga mediante un contact center y que sería de gran apoyo para los asesores comerciales externos, toda esta tarea recae sobre el gerente, quien se ve saturado con esta situación. También se nota una gran falencia por falta de la implementación de herramientas de marketing y publicidad, dado que la compañía no cuenta con un presupuesto establecido, ni ideas claras sobre las estrategias que serían más acertadas para crear recordación de marca.

En plena era digital no se han explorado las diferentes herramientas de marketing digital como posicionamiento en Google Apps, o implementación de e-commerce a través de una página web y redes sociales.

Tabla 35. Fortalezas y debilidades área comercial

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Conocimiento y experiencia en el mercado	F				X
Segmentación y estrategias comerciales adecuadas	F				X
Acompañamiento y servicio a los clientes	F				X
Calidad y garantía de sus productos	F				X
Incremento anual de ventas	F				X
No se tiene un definido un procedimiento de selección e inducción de asesores comerciales.	D	X			
Falta personal comercial para atender el total de regiones del mercado meta.	D	X			
No se cuenta con una sub-área de atención y servicio al cliente interno, a través de un call center.	D	X			
No hay presupuesto ni gestión de marketing y publicidad	D	X			
No hay implementación de herramientas digitales que permitan el comercio electrónico a través de páginas web y redes sociales.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

6.4. Análisis Área de Operaciones y Logística

Dentro del área de apoyo operacional y logística, lo que más se destaca indudablemente es el servicio de entrega justo a tiempo a los clientes en la ciudad de Cali, en donde actualmente se cuenta con 4 auxiliares de reparto que hacen entrega inmediata de los pedidos. Lo anterior se consigue gracias a la sincronización entre el auxiliar de facturación, el líder y el auxiliar de bodega quienes oportunamente recepcionan la orden de pedido, la facturan, separan y empaacan los productos para hacer entrega al auxiliar de reparto. Para los pedidos de municipios aledaños y del valle del cauca, así como en la región del norte del cauca y eje cafetero, se cuenta con las transportadoras Redetrans y Servientrega quienes realizan la entrega de los pedidos un día después del despacho. Cuentan con una amplia zona de almacenamiento, con estanterías adecuadas para cada producto, y con un sistema de almacenamiento por líneas y referencias que hace fácil su ubicación. El sistema de control de inventarios se hace con apoyo del área administrativa y financiera, quienes imprimen y realizan inventarios aleatorios por líneas mensualmente, y a final de año se realiza el inventario total.

Dentro de las debilidades detectadas, se encuentra la necesita incorporar más personal de reparto para realizar pronta entrega de pedidos en municipios aledaños a la ciudad, como Palmira, Santander de Quilichao, Pradera, Buga y Tuluá, así como la adquisición de un Piaggio o carguero con más capacidad de mercancía. Para la optimización de espacio y almacenamiento de mayor inventario se necesita montacarga que permita almacenar en los niveles superiores de las estanterías. Se necesita implementar sistema de conexión mediante dispositivos portátiles o teléfono celular que permita a los asesores consultar inventarios y emitir ordenes de pedido en tiempo real, actualmente todo se hace vía telefónica o por WhatsApp.

Tabla 36. Fortalezas y debilidades área Operativa y Logística

VARIABLE	F/D	DM	Dm	fm	FM
Entrega justo a tiempo a clientes de la ciudad de Cali	F				X
Coordinación entre los colaboradores de facturación y bodega para optimo alistamiento y despacho de pedidos	F				X
Amplia zona de almacenamiento y estanterías adecuadas	F				X
Optimo sistema de almacenamiento de productos y fácil ubicación	F				X
Sistema de inventario aleatorio mensual y total anual	F			X	

Se necesita más personal de reparto para entrega justo a tiempo en municipios aledaños a la ciudad	D	X			
Se necesita de un medio de transporte más amplio como un Piaggio o Carguero	D		X		
Se necesita adquirir equipo montacarga para optimizar los espacios de almacenamiento en las estanterías y bodegas	D	X			
No se cuenta con una conexión al sistema mediante dispositivos portátiles o teléfono celular que permita a los asesores consultar inventarios y emitir ordenes de pedido en tiempo real.	D	X			

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS ESTRATEGICO DOFA

La matriz de análisis DOFA es la herramienta con la que reuniremos tanto el análisis del entorno como el análisis de la situación interna, previamente realizadas. Después de realizar el estudio del entorno y detectar los factores externos (oportunidades y amenazas), así como se analizaron los factores internos de la empresa (debilidades y fortalezas) se procede a integrarlos en la matriz de análisis DOFA para posteriormente plantear estrategias adecuadas que puedan contrarrestar los aspectos negativos, así como mantener y mejorar los aspectos positivos.

7.1. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

A continuación, se presenta la evaluación de los factores externos (EFE), de acuerdo con los resultados del análisis externo registrado en el numeral 6.2, en donde se incluyen las oportunidades y amenazas más significativas:

Tabla 37. Evaluación Factores Externos EFE – Filtros y Lubricantes Damat

FACTORES DETERMINANTES	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Cali como capital de un gran departamento industrial y comercial	0,05	4	0,2
Es la tercera ciudad más poblada en Colombia	0,05	4	0,2
Segunda ciudad más importante en Colombia en temas de emprendimiento, eventos tecnológicos, ciencia e innovación.	0,03	3	0,09
Cercanía en los límites con Yumbo y Jamundí que son zonas de grandes industrias y parque automotor.	0,05	4	0,2
Conexión y ubicación estratégica en zonas de alto tráfico vehicular como Buenaventura, Palmira, Tuluá, Cauca y Eje cafetero.	0,05	4	0,2
Aportes de la Cámara de comercio de Cali con los empresarios locales brindándoles diferentes beneficios	0,03	3	0,09
Facilidad para los procesos administrativos de uso de suelos, positivo para los empresarios	0,03	3	0,09
Existencia de gremios camioneros consumidores a gran escala de aceites e insumos para lubricación.	0,06	4	0,24
Reactivación económica de la industria automotriz y aumento en la venta de vehículos nuevos.	0,06	4	0,24

Posición del sector camionero en protestas sociales, que exigen garantías para mejorar las condiciones de este gremio.	0,03	3	0,09
La población económicamente activa es del 67%	0,04	3	0,12
Limitación para entrada de nuevos competidores	0,04	4	0,16
AMENAZAS			
Contaminación del medio ambiente de los automotores.	0,03	2	0,06
Medidas legislativas por la contaminación en agua, suelo y aire de los aceites lubricantes usados.	0,04	2	0,08
Incidencia de la pobreza monetaria extrema en el poder adquisitivo de los consumidores	0,03	2	0,06
Preocupante ola de delincuencia en la capital del Valle	0,03	2	0,06
Revaluación del dólar y volatilidad de divisas	0,05	1	0,05
Inflación, precios altos de productos nacionales y materia prima importada	0,05	1	0,05
Alto poder de negociación de los proveedores	0,06	1	0,06
Intensa rivalidad entre los competidores existentes	0,07	1	0,07
Alto poder de negociación en la mayoría de los compradores	0,05	2	0,1
Productos sustitutos para las nuevas tendencias de motores híbridos y eléctricos	0,07	1	0,07
TOTAL	1		2,58

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que a cada factor de oportunidades y amenazas se le asignó un peso porcentual y una calificación que permite dar un valor ponderado total.

La asignación de los pesos para cada factor se realizó considerando el impacto potencial en la organización, por ejemplo, las dos mayores oportunidades identificadas son:

“La existencia de un gremio camionero demandante potencial de lubricantes e insumos”, y también “La reactivación del sector automotriz y aumento en venta de vehículos” a las que se les asignó un peso de 6% dado que representa la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa.

En contrapartida, se encuentra “La intensa rivalidad entre competidores” y “Productos sustitutos para automotores eléctricos” que son las mayores amenazas que se presentan para la permanencia de la empresa.

En cuanto a la calificación total ponderada de 2,58 se considera que la empresa tiene una buena capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno, sin embargo, dado su cercanía con la calificación mínima para esta posición (2,5), la empresa debe encaminar sus acciones para mayor aprovechamiento en las oportunidades que ofrece el sector y fortalecer la capacidad de respuesta ante las amenazas que a largo plazo son de alto riesgo para el futuro de la organización.

7.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

De igual manera se realiza una evaluación de factores internos (EFI) que permite calificar la información interna recopilada en el numeral 7.3, sobre las variables determinantes de la distintas áreas funcionales o procesos de la empresa:

Tabla 38. Factores Internos EFI – Filtros y Lubricantes Damat

FACTORES DETERMINANTES	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia del gerente en gestión administrativa y gerencial	0,05	4	0,2
Manual de funciones que describen funciones y responsabilidades de cada cargo	0,02	3	0,06
Reconocimiento y mejora salarial por desempeño y antigüedad	0,03	3	0,09
Buen ambiente laboral y baja rotación de personal	0,05	4	0,2
Conocimiento y experiencia en el mercado	0,05	4	0,2
Segmentación y estrategias comerciales adecuadas	0,04	4	0,16
Acompañamiento y servicio a los clientes	0,04	4	0,16
Calidad y garantía de sus productos	0,05	4	0,2
Incremento anual de ventas	0,06	4	0,24
Confianza y créditos de los proveedores y acreedores	0,04	4	0,16
Alta capacidad de endeudamiento	0,04	3	0,12
El capital y utilidades de la empresa es suficiente para el sostenimiento de la empresa	0,03	4	0,12
Entrega justo a tiempo a clientes de la ciudad de Cali	0,04	4	0,16
Coordinación entre los colaboradores de facturación y bodega para optimo alistamiento y despacho de pedidos	0,03	3	0,09
Amplia zona de almacenamiento y estanterías adecuadas	0,03	3	0,09
Optimo sistema de almacenamiento de productos y fácil ubicación	0,02	3	0,06

DEBILIDADES			
Poca de delegación de autoridad	0,04	1	0,04
Conflicto y diferencias entre gerencia y líderes de procesos	0,05	1	0,05
Estructura organizacional de áreas no definida	0,04	1	0,04
No están definidos objetivos ni indicadores de desempeño por áreas	0,04	1	0,04
No se tiene definido un procedimiento de selección e inducción de asesores comerciales.	0,02	2	0,04
Falta personal comercial para atender el total de regiones del mercado meta.	0,03	1	0,03
No se cuenta con una sub-área de atención y servicio al cliente interno, a través de un call center.	0,03	1	0,03
No hay presupuesto ni gestión de marketing y publicidad	0,03	1	0,03
No se desarrolla presupuesto de ventas que proyecte crecimiento económico y generación de valor.	0,03	1	0,03
Se necesita más personal de reparto para entrega justo a tiempo en municipios aledaños a la ciudad	0,04	2	0,08
No se cuenta con conexión al sistema mediante dispositivos portátiles o teléfono celular que permita a los asesores consultar inventarios y emitir ordenes de pedido en tiempo real.	0,03	1	0,03
TOTAL	1		2,75

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la guía del director del proyecto de grado, la interpretación de este resultado se basa en el peso ponderado total, en donde si es mayor de 2,5, la organización está aprovechando de mejor manera sus fortalezas, minimizando las debilidades actuales que se presentan. Como podemos observar la calificación total ponderada de los factores internos es de 2,75, por lo que la empresa está utilizando sus fortalezas significativamente, pero debe continuar con una gestión de acciones de mejora continua para cada que cada fortaleza le permita aprovechar al máximo las oportunidades que le sigan presentado el mercado, y esto conducirá a mayor participación, ventas y poder mejorar las debilidades internas actuales.

7.2.1. Estrategias DOFA

Tras los estudios y análisis de factores externos e internos de las organizaciones, se sintetiza toda la información en los que se denomina análisis DOFA, y que traduce Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y amenazas.

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, es necesario tomar los resultados del análisis externo (oportunidades y amenazas) y los resultados del análisis interno (fortalezas y debilidades) para contraponerlos en la matriz DOFA, en donde básicamente se registran las variables de mayor impacto previamente identificadas de acuerdo con la EFE y EFI. Esto tiene como objetivo poder desarrollar estrategias adecuadas para contrarrestar los aspectos positivos, así como potencializar los positivos.

Tabla 39. Matriz DOFA – Filtros y Lubricantes Damat

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Experiencia del gerente en gestión administrativa y gerencial. F2: Buen ambiente laboral y baja rotación de personal. F3: Conocimiento y experiencia en el mercado. F4: Segmentación y estrategias comerciales adecuadas. F5: Acompañamiento y servicio a los clientes. F6: Calidad y garantía de sus productos. F7: Incremento anual de ventas. F8: Confianza y créditos de los proveedores y acreedores F9: Entrega justo a tiempo a clientes de la ciudad de Cali. F10: Alta capacidad de endeudamiento.	D1: Poca delegación de autoridad. D2: Conflicto y diferencias entre gerencia y líderes de procesos. D3: Estructura organizacional de áreas no definida. D4: No están definidos objetivos ni indicadores de desempeño por áreas. D5: Falta personal comercial para atender el total de regiones del mercado meta. D6: No cuentan con área de atención y servicio al cliente interno, a través de un call center. D7: No hay presupuesto ni gestión de marketing y publicidad. D8: No se desarrolla presupuesto de ventas que proyecte crecimiento económico. D9: No se cuenta con conexión remota al sistema que permita a los asesores consultar inventarios y emitir ordenes de pedido en tiempo real.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Cali como capital de un gran departamento industrial y comercial. O2: Es la tercera ciudad más poblada en Colombia.	A1: Medidas legislativas por la contaminación en agua, suelo y aire de los aceites lubricantes usados. A2: Inflación, precios altos de productos nacionales y materia prima importada.

O3: Cercanía en los límites con Yumbo y Jamundí que son zonas de grandes industrias y parque automotor. O4: Conexión y ubicación estratégica en zonas de alto tráfico vehicular como Buenaventura, Palmira, Tuluá, Cauca y Eje cafetero. O5: Existencia de gremios camioneros consumidores a gran escala de aceites e insumos para lubricación. O6: Reactivación económica de la industria automotriz y aumento en la venta de vehículos nuevos. O7: Limitación para entrada de nuevos competidores	A3: Alto poder de negociación de los proveedores. A4: Intensa rivalidad entre los competidores existentes. A5: Alto poder de negociación en la mayoría de los compradores. A6: Productos sustitutos para las nuevas tendencias de motores híbridos y eléctricos.
---	--

Fuente: Elaboración propia

El anterior listado de la matriz DOFA, se realiza con el objetivo final de ayudar al gerente-fundador y sus colaboradores inmediatos a desarrollar cuatro tipos de estrategias que se clasifican de la siguiente manera: Estrategias **FO**, que usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas que ofrece las oportunidades externas. Estrategias **FA**, que aprovechan las fortalezas de la empresa para minimizar los impactos negativos de las amenazas externas. Estrategias **DO**, que buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias **DA**, que son estrategias defensivas que buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

A continuación, se presenta las estrategias de la matriz DOFA desarrolladas por el equipo de trabajo de grado:

Tabla 40. Estrategias Matriz DOFA - Filtros y Lubricantes Damat

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
FO1: Buscar los medios y recursos necesarios para ampliar instalaciones de almacenamiento y reparto, inicialmente el en el sur de la ciudad Cali y Popayán para tener mejores niveles de inventario y respuesta en el mercado de estos sectores.	FA1: Implementar negaciones de créditos a economías de escala con los proveedores para ampliación de inventarios a mejores precios, aprovechando de forma estratégica el nivel de endeudamiento.

Aprovechar la capacidad de endeudamiento. FO2: Aprovechar la experiencia, el reconocimiento como empresa y el conocimiento del mercado para desarrollar servicios que permitan explotar eficazmente los diferentes nichos de mercado, especialmente el de vehículos de carga pesada y concesionarios. FO3: Sacar provecho del buen ambiente laboral para dar un plus motivacional implementado mejores incentivos salariales de los colaboradores, bajo la estructuración y cumplimiento de metas, especialmente para el personal comercial.	FA2: Acuerdo de colaboración con proveedores para capacitación y certificación sobre responsabilidad corporativa, ambiental, y conocimiento técnico de sus productos. FA3: Exploración y acercamiento con distribuidores y proveedores de nuevos de productos, insumos y suministros para mantenimiento de vehículos híbridos y eléctricos.
ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
DO1: Incorporar nuevo personal comercial en la empresa para apoyar atención en zonas potenciales como Buenaventura, el eje cafetero, sur del cauca y Nariño. DO2: Selección y capacitación de una agente de call center, para asesoría y atención al cliente vía telefónica y virtual. DO3: Designar presupuesto para gestión publicitaria y marketing digital, como posicionamiento en Google apps y administración de la red social Instagram donde se incorpore módulo de venta electrónica (e-commerce) DO4: Implementación de conexión remota al sistema a través de dispositivos móviles y portátiles, para consulta de inventario y envío de pedidos en tiempo real por parte de asesores los comerciales externos.	DA1: Asesoría y acompañamiento de un coach especialista en resolución de conflictos admirativos, que oriente al gerente fundador y sus hijos hacia la solución de diferencias en pro del liderazgo y futuro de la compañía. DA2: Diseño y estructuración de mapa de procesos y caracterización de áreas donde se definan objetivos e indicadores de gestión. DA3: Establecer proyección y presupuesto anual de ventas por zonas y asesor. DA4: Implementar políticas de gestión de calidad, ambiental y responsabilidad social, con miras a iniciar procesos certificación en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Según Betancourt, (2018), se refiere a la toma de decisiones en las organizaciones cuyas actividades se relacionan unas con otras dentro de un sistema total, de modo que existen solidas ramificaciones y enlaces entre distintos elementos con cambios que se produzcan en objetivo o estrategias, afectando el conjunto de la compañía.

Se refiere también a perspectivas a futuro para largos periodos de tiempo. De manera inmediata no presta atención a la resolución de problemas, por lo que espera a tener una misión mucho más amplia, la dirección estratégica luego considera, además, el utilizar los recursos críticos para la compañía. Estos, están enfocados para el aprovechamiento de oportunidades, aludiendo amenazas de un entorno cambiante.

Ante todo, la dirección estratégica es el proceso intelectual, dinámico social y continuo.

En el orden de ideas, la organización cuenta con los siguientes elementos que le dan una buena dirección:

La visión de futuro (Forma PTPE-16).

La misión (forma PTPE-17).

Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias (forma PTPE-18).

Las estrategias (forma PTPE-19).

La relación entre objetivos vs. estrategias (forma PTPE-20).

La estructura en donde se soporta la estrategia (forma PTPE-21).

8.1. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es lo que la empresa quiere ser a futuro. Con su enfoque conjugado de finalidades, principios y valores que deja constituir el marco referencial de lo que espera alcanzar a futuro una organización en cualquier nivel o sector. Para ello se resuelve el siguiente cuestionario teniendo en cuenta puntos fundamentales para su construcción:

Tabla 41. Visión de la organización

Elementos previos:
1. Situación presente en la organización: Organización estable en sus operaciones internas, se mantiene un buen promedio de ventas para la sostenibilidad de la compañía y proyectos de crecimiento. En la actualidad se está elaborando el diseño del plan para asesores y su reclutamiento, así se buscar aumentar el pie de fuerza en ventas.
2. Elementos del pasado, (fallas y errores en la organización): La compañía y sui fundador han sido muy paternalistas y flexibles con los colaboradores, a tal punto que sufrieron un robo interno por uno de sus asesores en el recaudo de cartera. Anteriormente no se contaba con medidas de disciplina ni políticas de cumplimiento en las funciones.
3. futuro (como se pretende el mundo a futuro en la organización): Se va a tener un futuro con muchas turbulencias y dificultades con las nuevas tendencias y tecnologías, la compañía buscara maneras de reinventarse a las nuevas exigencias a si mismo proyectarse a la distribución de productos sustitutos que están entrando al mercado.
4. imaginar la organización, ¿a largo plazo que se quiere ser?: Ser una de las organizaciones más reconocidas y competitivas en el sector, presentando altos estándares de calidad y su mejora continua en la comercialización de sus productos y servicios hacia los usuarios.
5. elaborar la estrategia ¿Cómo llegar a un futuro deseado? • Políticas de formación y cumplimiento. • Generar y mejorar el ambiente laboral. • Inversión a capital. • Búsqueda de alianzas estratégicas con los proveedores.
6. prever los obstáculos ¿cómo superar las dificultades?: • Nuevas normas y exigencias de productos sustitutos. • Certificaciones. • Devolución del peso colombiano. • Inflación, políticas cambiarias.

Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Declaración de la Visión

Para el 2026, la empresa FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT, será una de las empresas más reconocidas y posicionadas en el mundo de filtro y lubricantes para automotores, creando nuevos puntos de distribución y venta en las principales ciudades de la región del suroccidente colombiano.

8.2. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La razón de ser de la organización es la misión, como reflexión del por qué existe la empresa, indica su propósito fundamental y la diferencia con otras.

Para la Elaboración de la misión de filtros y lubricantes Damat, se resuelve el siguiente cuestionario

Tabla 42. Misión de la organización

1. Filosofía principios y valores: • Cumplimiento. • Honestidad. • Mejora continua. • Servicio. • Responsabilidad social. • Humanidad.
2. Productos y servicios: • Filtros de alta calidad que cumplan con las normas y exigencias del mercado actual. • Insumos accesorios complementarios en las principales líneas • Asesoría y acompañamiento comercial. • Entrega oportuna de pedidos.
3. Usuarios y clientes: • Servitecas. • Empresas de transportes. • Estaciones de servicio. • Talleres.
4. Mercado meta:

Ampliar el crecimiento en el número de clientes, en especial clientes de la línea de servitecas y empresas de transporte.
5. Conocimiento y Tecnología: • Implementación de las TIC. • Conocimiento de la norma técnica. • Tendencias del sector automotriz.
6. Responsabilidad social: • Cumplimiento de normas ambientales y gubernamentales. • Cumplimiento y bienestar de nuestros empleados. • Clientes que cumplen con disposiciones de filtros y lubricantes usados.
7. imagen pública: Altamente reconocida por la experiencia y con nuevas relaciones interpersonales con clientes y comunidad en general. Satisfacción y fidelización del cliente.

Fuente: Elaboración propia

8.2.1. Declaración de la Misión

FILTROS Y LUBRICANTES DAMAT S.A.S., suministra productos de alta calidad, que cumplen con todas las normas y exigencias en el mercado de filtros lubricantes. Con nuestro profesionalismo y experiencia brindamos la mejor asesoría y servicios para nuestros clientes.

8.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A continuación, se relacionan los objetivos estratégicos a las que se espera llegar, siendo resultados que se desean lograr con acciones de desarrollo propio de la gestión. Estos objetivos se pretenden alcanzar mediante la implementación y apoyo de las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA.

8.3.1. Objetivos de desarrollo o crecimiento

Objetivo 1: Ampliar las instalaciones la empresa y apertura de nuevos centros de almacenamiento y distribución para tener mayor capacidad de cobertura y servicio.

Objetivo 2: Incrementar el número de clientes y ventas anuales.

Estrategias:

E1: (FO1) Buscar los medios y recursos necesarios para ampliar instalaciones de almacenamiento y reparto, inicialmente en el sur de la ciudad Cali y Popayán para tener mejores niveles de inventario y respuesta en el mercado de estos sectores. Aprovechar la capacidad de endeudamiento:

- Punto de Ventas en el sur de Cali.
- Punto de Distribución a Popayán.
- Punto de Ventas en Tuluá.

E2: (FO2) Aprovechar la experiencia, el reconocimiento como empresa y el conocimiento del mercado para desarrollar servicios que permitan explotar eficazmente los diferentes nichos de mercado, especialmente el de vehículos de carga pesada y concesionarios:

- Atención preferencial para talleres de flotas de transporte de carga pesada.
- Acercamiento y propuestas para talleres de concesionarios de vehículos livianos y pesados.

E3: (DO1) Incorporar nuevo personal comercial en la empresa para apoyar atención en zonas potenciales como Buenaventura, el eje cafetero, sur del Cauca y Nariño.

E4: (FA3) Exploración y acercamiento con distribuidores y proveedores de nuevos de productos, insumos y suministros para mantenimiento de vehículos híbridos y eléctricos.

E5: (DA1) Asesoría y acompañamiento de un coach especialista en resolución de conflictos administrativos, que oriente al gerente fundador y sus hijos hacia la solución de diferencias y enfoque en el crecimiento y futuro de la compañía.

8.3.2. Objetivos de Calidad y Competitividad

Objetivo 1: Mejoramiento continuo en la gestión de calidad de cada una de las áreas-procesos de la empresa, implementando indicadores de gestión que midan la gestión de cada área.

Estrategias:

E1: (DA4) Implementar políticas de gestión de calidad, ambiental y responsabilidad social, con miras a iniciar procesos certificación en el futuro.

E2: (FA2) Acuerdo de colaboración con proveedores para capacitación y certificación sobre responsabilidad corporativa, ambiental, y conocimiento técnico de sus productos:

- Formación para que los asesores tengan la capacidad de sustentar fichas técnicas y criterios de garantías de cada uno de los productos.

E3: (DA2) Diseño y estructuración de mapa de procesos y caracterización de áreas donde se definan objetivos e indicadores de gestión:

- En la caracterización se debe definir planes de acciones correctivas y de mejora al detectar no conformidades y no cumplimiento de objetivos.

8.3.3. Objetivos de Productividad

Objetivo 1: Mantener o aumentar la productividad comercial cumpliendo con el presupuesto de ventas.

Objetivo 1: Alto índice de satisfacción de clientes, reduciendo el índice de PQR.

Objetivo 2: Alto índice de cumplimiento en el despacho de pedidos, eliminando la entrega de pedidos incompletos.

Estrategias:

E1: (FO3) Sacar provecho del buen ambiente laboral para dar un plus motivacional implementando mejores incentivos salariales de los colaboradores, bajo la estructuración y cumplimiento de metas, especialmente para el personal comercial.

E2: (DO2) Selección y capacitación de una agente de call center, para asesoría y atención al cliente vía telefónica y virtual.

E3: (DO4) Implementación de conexión remota al sistema a través de dispositivos móviles y portátiles, para consulta de inventario y envío de pedidos en tiempo real por parte de asesores los comerciales externos.

E4: (DA2) Diseño y estructuración de mapa de procesos y caracterización de áreas donde se definan objetivos e indicadores de gestión:

- En la caracterización se debe definir planes de acciones correctivas y de mejora al detectar no conformidades y no cumplimiento de objetivos.

8.3.4. Objetivo de Innovación

Objetivo 1: Implementar tecnologías TICS y nuevas prácticas de atención y servicio al cliente personalizado.

Estrategias:

E1: (DO3) Designar presupuesto para gestión publicitaria y marketing digital, como posicionamiento en Google apps y administración de la red social Instagram donde se incorpore módulo de venta electrónica (e-commerce).

- Diseño de Aplicación móvil donde cada cliente tenga acceso personalizado desde su celular para consulta de referencias, precios y solicitud de pedidos.

8.3.5. Objetivo Financiero y de Recursos

Objetivo 1: Incrementar o mantener la rentabilidad anual de la compañía.

Estrategias:

E1: (FA1) Implementar negociaciones de créditos a economías de escala con los proveedores para ampliación de inventarios a mejores precios, aprovechando de forma estratégica el nivel de endeudamiento.

E3: (DA3) Establecer proyección y presupuesto anual de ventas por zonas y asesor.

8.3.6. Objetivo de Responsabilidad Social

Objetivo 1: Contribuir al desarrollo sostenible a través de buenas prácticas que impacten positivamente en el ámbito social, ambiental y económico en la región.

Estrategias:

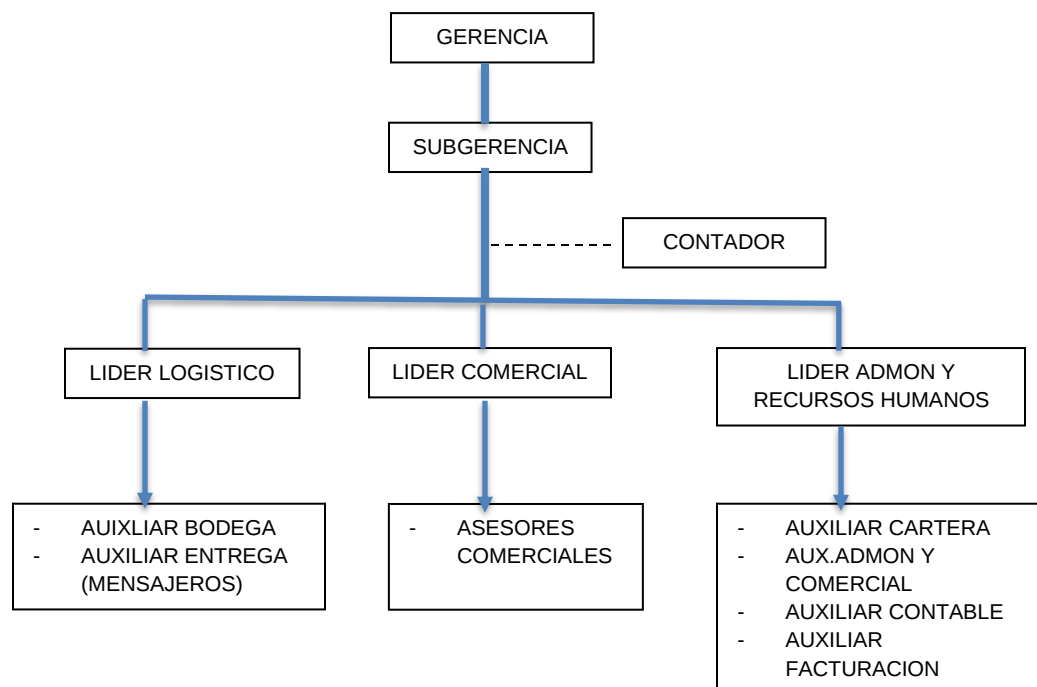
E1: (FA2) Acuerdo de colaboración con proveedores para capacitación y certificación sobre responsabilidad corporativa, ambiental, y conocimiento técnico de sus productos.

E2: (DA4) Implementar políticas de gestión de calidad, ambiental y responsabilidad social, con miras a iniciar procesos certificación en el futuro.

8.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con las áreas, procesos, cargos y funciones existentes, así como el análisis interno realizado, se propone una estructura organizacional funcional en donde se definen una línea intermedia de líderes entre el gerente fundador y cada proceso. Cada líder tiene a carga colaboradores y deben cumplir con los objetivos y funciones de su respectiva área. Estos deben responder al subgerente y gerente general quien con esta estructura propuesta pueden enfocar más sus acciones hacia toma de decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento de la empresa:

Ilustración 24. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE ACCION Y DE MEJORAMIENTO

9.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

Objetivo 1: Ampliar las instalaciones la empresa y apertura de nuevos centros de almacenamiento y distribución para tener mayor capacidad de cobertura y servicio.

Indicador:

- Área de las instalaciones disponible para la prestación del servicio en m2, comparado con años pasados

I1 = Área total de instalaciones (m2) año 2 - Área total de instalaciones (m2) año 1

Tabla 43. Objetivo Desarrollo y crecimiento 1

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.	Ampliación de área de almacenamiento de sede principal	1. Adquisición de montacargas elevable para aprovechar los niveles más altos de estanterías ya adquiridas. 2. Búsqueda y selección de locales aledaños a bodega principal. 3. Compra de estanterías e inmuebles para nueva bodega. 4. Adecuación de nuevas instalaciones.	Subgerente	\$8.000.000 (Mensuales)
2.	Apertura de punto de atención y distribución en Popayán.	5. Búsqueda de locales en zona estratégica de la ciudad. 6. Cotización, y selección de proveedores de estanterías, inmuebles y equipos de oficina. 7. Adecuación locativa de local seleccionado. 8. Apertura de nueva sede.	Subgerente	\$8.000.000 única vez para activos. \$6.000.000 (Mensuales)

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Incrementar el número de clientes y ventas anuales.

Indicadores:

- Porcentaje de crecimiento de clientes anuales

I1 = $\frac{\text{Número de clientes año 2} - \text{Número de clientes año 1}}{\text{Número de clientes año 1}} * 100$

Número de clientes año 1

- Porcentaje de incremento de ventas anuales

I2 = $\frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$

Ventas año 1

Meta: 10%

Responsable: Subgerente

Periodicidad de cálculo: Anual

Tabla 44. Objetivo Desarrollo y crecimiento 2

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.	Desarrollar propuestas y servicios que permitan explotar eficazmente nichos de mercado como el de vehículos de carga pesada y concesionarios:	9. Visita y propuesta comercial preferencial para talleres de flotas de carga pesada. 10. Propuestas comerciales con descuentos financieros para talleres de concesionarios. 11. Implementación de entrega de referencias de alta rotación en consignación.	Asesores comerciales y Gerente	\$2.000.000 (Mensuales)
4.	Incorporar nuevo personal comercial en la empresa para apoyar atención en zonas	12. Comunicado de vacantes por voz a voz, redes sociales y bolsas de empleos.	Líder de recursos humanos, Subgerente, Líder comercial	\$9.000.000

	potenciales como Buenaventura, el eje cafetero, sur del cauca y Nariño.	13. selección y reclutamiento de personal. 14. Inducción y entrenamiento comercial. 15. Asignación de dotación, equipos y recursos		
5.	Adquisición y distribución de productos, insumos y suministros para mantenimiento de vehículos híbridos y eléctricos. Oferta a clientes potenciales concesionarios.	16. Exploración y acercamiento con proveedores 17. Programación de visitas de distribuidores nacionales. 18. Contacto virtual con proveedores extranjeros. 19. Negociación de precios y volúmenes de pedidos 20. Programación de Capacitación de personal comercial. 21. Presentación de portafolio a clientes potenciales y concesionarios	Gerente, Subgerente, Líder comercial, Asesores	\$50.000.000
6.	Resolución de conflictos administrativos entre gerente y sus hijos lideres de procesos, que oriente hacia la mitigación de diferencias y enfoque sus esfuerzos hacia el crecimiento y futuro de la compañía.	22. Contratación de coach experto en solución de conflictos empresariales y trabajo en equipo. 23. Programación de visitas y reuniones. 24. Planificación de acciones correctivas. 25. Ejecución de acciones. 26. Seguimiento de resultados	Gerente, Subgerente, Líder RH	\$3.000.000

Fuente: Elaboración propia

9.2. OBJETIVOS DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Objetivo 1: Mejoramiento continuo en la gestión de calidad de cada una de las áreas-procesos de la empresa, implementando indicadores de gestión que midan la gestión de cada área.

Indicadores:

- Porcentaje de indicadores cumplidos por área

I1 = Indicadores cumplidos por proceso* 100

Total de indicadores

Meta: 80%

Responsable: Subgerente

Periodicidad de cálculo: Mensual o Trimestral

Tabla 45. Objetivo de Calidad y Competitividad 1

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
7.	Implementación de políticas de gestión de calidad con miras a iniciar procesos certificación en el futuro.	27. Definición de políticas de calidad para cada proceso 28. Solicitud de capacitación técnica, garantías y de disposición final de productos. 29. Programación de capacitaciones. 30. Ejecución de capacitaciones y obtención de certificados.	Gerente, Líder administrativa y RH	\$5.000.000
8.	Diseño y estructuración de mapa de procesos y caracterización de áreas donde se definan objetivos e	31. Análisis y levantamiento de información de cada proceso. 32. Definición de objetivo de cada proceso. 33. Definición de líder y recursos del proceso.	Gerente, Líder administrativa y RH	\$600.000

	indicadores de gestión:	34. Definición de indicadores para medición de objetivos. 35. Ilustración y socialización de mapa de procesos y caracterización de cada área, con el personal		
--	-------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

9.3. OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

Objetivo 1: Mantener o aumentar la productividad comercial cumpliendo con el presupuesto de ventas.

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento de presupuesto

$I = \frac{\text{Ventas reales del mes}}{\text{Presupuesto del mes}} * 100$

Meta: 100%

Responsable: Líder comercial

Periodicidad: Mensual

Tabla 46. Objetivo de Productividad 1

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
9.	Cumplimiento de presupuestos mensuales	36. Definición de presupuesto mensual por zonas y asesor. 37. Gestión consultiva con asesores para determinar medios y recursos necesarios para cumplimiento de metas. 38. Estructuración de comisiones escalonadas de	Gerente, Líder administrativa y RH	\$4.000.000

		acuerdo a cumplimiento de presupuesto. 39. Capacitación y charlas comerciales y motivacionales.		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Alto índice de satisfacción de clientes, reduciendo el índice de PQR.

Indicadores:

- Porcentaje de satisfacción de clientes

$I = \frac{\text{Cliente encuestados satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} * 100$

Meta: 90%

Responsable: Agente contact

Periodicidad: Mensual

Objetivo 3: Alto índice de cumplimiento en el despacho de pedidos, eliminando la entrega de pedidos incompletos.

Indicadores:

- Porcentaje de despachos entregados a conformidad

$I = \frac{\text{Despachos completos entregados}}{\text{Total pedidos despachados}} * 100$

Meta: 90%

Responsable: Líder Logístico

Periodicidad: Mensual

Tabla 47. Objetivo de Productividad 2,3

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
----	----------------------	-----------	-------------	-------------

10.	Implementación de centro de acompañamiento (Contact center)	40. Cotización y adquisición de equipos requeridos. 41. Publicación de vacante para agente Contact center. 42. Selección y capacitación de encargado	Gerente, Líder administrativa y RH	\$4.000.000
11.	Medición satisfacción de clientes	43. Diseño de encuestas virtuales Google. 44. Determinación de resultados según preguntas y respuestas 45. Emisión de encuestas piloto. 46. Medición de resultados	Líder administrativa y RH, Agente Contact	\$0
12.	Conexión remota para asesores, ampliación de equipos y personal de reparto.	47. Cotización de equipos portátiles para consulta y emisión de pedidos de asesores al sistema. 48. Solicitud a proveedor de conexión entre equipos y software contable. 49. Cotización y adquisición de moto y carguero adicional para reparto de pedidos. 50. Capacitación de uso de equipos móviles. 51. Reclutamiento de dos auxiliares adicionales de reparto.	Gerente, Subgerente, Lidere de RH	\$18.000.000

Fuente: Elaboración propia

9.4 OBJETIVO DE INNOVACIÓN

Objetivo 1: Implementar tecnologías TICS y nuevas prácticas de atención y servicio al cliente personalizado.

Tabla 48. Objetivo de Innovación 1

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
13.	Implementación de Gestión publicitaria en la web y marketing digital	52. Búsqueda y selección de proveedor creador de contenido y marketing digital. 53. Solicitud de posicionamiento en la web por Google apps. 54. Creación y administración de red social Instagram con módulo de compras electrónicas. 55. Diseño de aplicación móvil para que cada cliente con su usuario tenga acceso personalizado para pedidos del portafolio de la empresa 56. Lanzamiento y divulgación de red social y app móvil con los clientes.	Gerente, Líder administrativa y RH	\$1.500.000 (Mensuales)

Fuente: Elaboración propia

9.5. OBJETIVO FINANCIERO Y DE RECURSOS

Objetivo 1: Incrementar o mantener la rentabilidad anual de la compañía.

Indicadores:

- Utilidad operacional sobre las ventas

$$I = \frac{\text{Total ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Total, ventas}} * 100$$

Meta: 20%

Responsable: Contador

Periodicidad: Anual

Tabla 49. Objetivo de Financiero y de Recursos 1

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
14.	Aumentar utilidad de productos comercializados y disminuir costos operativos.	57. Establecer negociación y acuerdos comerciales con proveedores como créditos con descuento financiero o economías a escala que mejore disminuya el costo de los productos adquiridos para su comercialización. 58. Calcular presupuesto para gatos operativos como de proveeduría, dotación, viáticos, etc. 59. Diseñar plan de salario emocional y bonificación extra para asesores comerciales por sobrecumplimiento de presupuesto de ventas. 60. Solicitud a proveedores y entes avalados para capacitación y certificación en manejo de residuos y responsabilidad social empresarial.	Gerente, Contador	\$0

Fuente: Elaboración propia

9.6. OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Objetivo 1: Contribuir al desarrollo sostenible a través de buenas prácticas que impacten positivamente en el ámbito social, ambiental y económico en la región.

Tabla 50. Objetivo de Responsabilidad Social 1

No	OBJETIVO CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
15.	Capacitación, certificación e	61. Solicitud a proveedores y entes	Gerente, Líder admón. y RH	\$1.500.000

	implementación de políticas ambientales y de responsabilidad social empresarial.	avalados para capacitación y certificación en manejo de residuos y responsabilidad social empresarial. 62. Diseño y socialización de políticas ambientales, conservación de recursos, reciclaje y buenas prácticas de almacenamiento.		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

9.7. CRONOGRAMA

A continuación, se relaciona en forma secuencial y temporal, las fechas estimadas y el conjunto de actividades con el que se pretende llegar a los objetivos a corto plazo descritos en el numeral anterior:

Tabla 51. Cronograma

OBJ. CP	Actividad		Año 2022												Año 2023											
	Mes		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	1	Adquisición de montacargas elevable para aprovechar los niveles más altos de estanterías ya adquiridas.																								
	2	Búsqueda y selección de locales aledaños a bodega																								
	3	Compra de estanterías e inmuebles para nueva bodega.																								
	4	Adecuación de nuevas instalaciones.																								
2	5	Búsqueda de locales en zona estratégica de popayan.																								
	6	Cotización, y selección de proveedores de estanterías, inmuebles y equipos de oficina.																								
	7	Adecuación locativa de local seleccionado.																								
	8	Apertura de nueva sede.																								

[illegible]

[illegible]

10. FORMULACION DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

10.1. POLITICAS

Las políticas son guías, reglas, métodos o procedimientos que ayudan a definir lineamientos que deben ser tenidos en cuenta por todos los colaboradores de la organización para la ejecución de sus funciones. Con las políticas se pretende establecer prácticas administrativas de acuerdo con unos límites y restricciones que buscan finalmente la consecución de resultados y objetivos planteados por la organización:

A continuación, se presentan las políticas propuestas que debe implementar la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT para con objeto del presente plan estratégico:

- a. **Política de Calidad:** Filtros y Lubricantes DAMAT garantiza el suministro de productos que cumplen con altos estándares de calidad, basado en las pruebas y fichas técnicas del fabricante, con términos de garantías bien definidos para el usuario final. Igualmente, se garantiza la mejor prestación del servicio de asesoría, entrega y posventa a través de la mejora continua de cada uno de los procesos internos de la compañía.
- b. **Política de Compras e Inventarios:** De acuerdo con la rotación y costo unitario de cada una de las líneas de productos, se definirá un volumen óptimo de pedido y stock máximo y mínimo de cada ítem, con el que se establece un margen de seguridad que es el momento exacto en donde se debe realizar el pedido a los proveedores.
- c. **Política de Precio:** La fijación de precios se realizará con base a la utilidad definida según el costo unitario y el precio promedio del mercado para tener competitividad. Las alzas o disminuciones se aplicarán en función de variables como la inflación, el dólar y el precio promedio ofertado por los competidores, además de los costos fijos y de operación de la compañía.
- d. **Política de Garantías:** La empresa brindara garantía por defectos de fabricación, daños o enfermedad del usuario por los productos suministrados, los cuales deben tener bien definidos los términos y condiciones para otorgar la misma por parte del fabricante. La empresa remite el producto y

reclamación al respectivo proveedor quien cuenta con 30 días para respuesta y/o reposición.

- e. Política de seguridad y salud en el trabajo:** La empresa garantizara un lugar de trabajo seguro, condiciones y elemento de protección personal que prevenga riesgos y peligros a cada uno de sus colaboradores, de acuerdo con su área de operación y el nivel de riesgo definido.
- f. Política ambiental y de responsabilidad social:** Filtros y Lubricante DAMAT, debe referir a cada uno de sus clientes un proveedor de recolección certificado de lubricantes y filtros usados para disposición final sin peligro ambiental. Todo el personal de la empresa se certificará en manejo de residuos y debe cumplir con las capacitaciones programadas por los proveedores sobre consideraciones técnicas para minimizar el impacto ambiental con el uso de cada producto comercializado.

10.2 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos internos de la empresa Filtros y Lubricantes DAMAT, deberán estar respaldados por diagramas de flujo que deben ser diseñados por el líder de cada proceso para lograr uniformidad en todas las actividades desarrolladas por el personal de la empresa, buscando estandarizar principalmente los procesos operativos y de venta con el objetivo de que los clientes se identifiquen con la forma de operación de la empresa y no de forma particular con un único colaborador o asesor, lo que podría traer consecuencias negativas en el largo plazo. Los siguientes serían los procedimientos que se deberán redactar y oficializar en la compañía:

- Procedimiento de asesoría comercial y venta
- Procedimiento de servicio y atención al cliente
- Procedimiento de recepción, almacenamiento y despacho de productos
- Procedimiento de toma física de inventarios.

La gestión de procesos administrativos de la empresa se realizará de acuerdo con los manuales de las actividades más relevantes como son los de facturación, cartera, nomina, ingreso de mercancía, causación de facturas y pago de proveedores.

11. DIVULGACION Y SEGUIMIENTO

11.1. DIVULGACION CON LOS COLABORADORES

La gran importancia que el conocimiento del Plan Estratégico corresponda a todos los miembros de la organización, teniendo como fin que todos sean los dirigentes de los esfuerzos de sus labores individuales para el cumplimiento de objetivos propuestos, ya que su logro no corresponde a una sola persona.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ve la necesidad, que los principales puntos que resulten de este Plan Estratégico, como lo son los objetivos y los planes de acción, entre otros; se comuniquen de forma clara al personal, con la garantía del conocimiento total dando claridad al tema.

Al tener en cuenta los medios de divulgación para permitir la consecución de propósitos mencionados, se presentan los siguientes:

- Comunicaciones escritas (cartas, correos electrónicos, entre otros)
- Reuniones con personal para crear el espacio con el cual el Plan pueda hacerse conocer explicándolo detalladamente.
- Colocar en pasillos, a la vista de todos, recuadros especificando puntos como visión y objetivos de la compañía, haciendo que las personas recuerden persistentemente hacia qué logros se deben enfocar esfuerzos.

11.2. SEGUIMIENTO

Al tener en cuenta lo anterior, se hace necesario contar con un conveniente sistema de control con el que se pueda llevar un claro rastreo de lo planeado comparado con lo eliminado, y si es necesario, emprender acciones preventivas y/o correctivas que facultaran al plan de acción para que siguiera con el curso planeado cumpliendo en su totalidad los objetivos establecidos. Al igual que actividades de seguimiento y control a la confección de diferentes planes de acción constituidos como un factor de vital importancia en la gestión iniciada para lograr los objetivos propuestos.

Se encontrará previamente diligenciada, la primera de estas secciones con los datos encontrados en capítulos anteriores del documento, especificando cada actividad programada con destino a la consecución del objetivo en cuestión, con un cronograma y presupuesto establecidos, con responsable asignado. El sistema de

control utilizado en el presente plan estratégico tiene como base el uso de una hoja electrónica, especificando en la parte inicial, el objetivo con el que se pretende medir los diferentes indicadores que son la base para tal medición. Seguido a lo anterior, el formato a utilizar incluye una tabla separada en dos fracciones principales, planeadas y ejecutadas. La segunda parte, que se debe diligenciar por el/o responsable(s) de cada tarea, pide los datos correspondientes a la fecha de seguimiento de cada tarea, así como el porcentaje de avance logrado, recursos monetarios invertidos hasta el momento, y como la contestación de si estos (avance y presupuesto) están en los límites de proyección o no. Para terminar, el encargado separa un espacio haciendo las respectivas aclaraciones sobre acciones que se tuvieron o tendrán que llevar a cabo para alcanzar el objetivo que no esté contemplada previamente en el plan de acción, con cualquier información que se considere relevante para la toma de decisiones con procesos sobre ajustes necesarios.

De este modo, solicitar al encargado de cada tarea que una vez se en la evaluación de indicadores que definan el objetivo evaluado, para verificar la veracidad de datos consignados. Por lo tanto, se tiene en cuenta el siguiente formato que es básico en la ficha de seguimiento:

Tabla 52. Tabla: Formato de seguimiento a plan de acción

Indicadores										
PLANEADO					SEGUIMIENTO					
Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	Responsable	Fecha Actual	% de Avance	Recursos Invertidos	Logro		Observaciones
								% de Avance	Presupuesto	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	
	DD/MM/AAAA	DD/MM/AAAA			DD/MM/AAAA			Si No	Si No	

Fuente: Elaboración propia

Establecer estándares, con los que se medirá la ejecución actual comparando con lo planeado, para así tomar las acciones correctivas.

12.CONCLUSIONES

1. Filtros y Lubricantes DAMAT SAS, es una empresa relativamente nueva en el mercado de filtros y lubricantes para todo tipo de automotor, pero cuenta con un liderazgo por parte de su dueño e hijos que tienen décadas de experiencia, lo que ha hecho que esta tenga un crecimiento acelerado.
2. La caracterización de la empresa nos permite recolectar información muy importante e indispensable como son la historia, misión, visión, portafolio de productos y clientes. Hemos realizado rigurosamente en Lubricantes DAMAT un análisis completo que nos permitió encontrar la información necesaria para implementar el plan estratégico en la organización, este nos permitirá definir los procesos elementales de la organización, sus objetivos e indicadores.
3. El diagnostico estratégico de la empresa se realiza analizando los entornos, el sector, la competencia, el análisis interno y el DOFA. Es importante recalcar que con Lubricantes DAMAT se indago y analizó tanto interna como externamente, para lograr una información robusta y precisa que nos permitiera desarrollar un estudio riguroso.
4. El análisis externo busca los comportamientos o tendencias externas a la incidencia de la propia organización repercuten hacia el futuro de manera directa o indirecta hacia ella. Con el análisis externo se supone un examen de elementos exógenos que componen la organización, dando lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, en proporciones presentes como potenciales. Encontramos que el 69% de las variables en el análisis externo son oportunidades, lo que puede llegar a potenciar a la organización respecto a los resultados de las actividades en los diferentes entornos. Aunque las amenazas son minoritarias, se les debe tener una especial atención para contrarrestar posibles situaciones de riesgo.
5. El benchmarking es el método de mejora de prácticas y operaciones empresariales. Su naturaleza consiste en el análisis de otras empresas u organizaciones aprendiendo de ellas por medio de un conjunto o referenciación. Lubricantes DAMAT respecto a su competencia, a pesar de ser una organización relativamente nueva, el análisis nos muestra que puede competir con cualquiera de las otras empresas y que incluso en algunos factores como clima

organizacional y utilización de las TIC's, tiene ciertas ventajas sobre (Mundial de Filtros y Aceites Ltda.) la empresa mejor calificada.

6. El resultado del análisis interno nos permite tener un diagnóstico sobre que se viene trabajando de manera correcta y por supuesto que se viene haciendo mal, este último nos es de gran ayuda para poder definir qué camino se debe seguir, cuáles son los planes de acción que permitirán a la organización resolver los diferentes puntos débiles. En DAMAT la matriz EFI es de 2,75, por lo que la empresa está utilizando sus fortalezas significativamente, es decir que tiene un mayor número de fortalezas, por supuesto se debe continuar con una gestión de acciones de mejora continua para que cada fortaleza le permita aprovechar al máximo las oportunidades que le sigan presentado el mercado.
7. El DOFA es una herramienta indispensable cuando estamos elaborando un direccionamiento estratégico en una organización, pues analiza interna y externamente puntos muy importantes que permiten a la organización buscar estrategias ideales. En DAMAT se analizaron 3 estrategias para cada uno de los cuadrantes, entre estos podríamos destacar el aprovechamiento de la gran experiencia del gerente para desarrollar servicios que permitan explotar eficazmente los diferentes nichos de mercado, especialmente el de vehículos de carga pesada y concesionarios.
8. Los objetivos estratégicos de la empresa son un conjunto de instrucciones que se plantean para hacer planes a largo plazo dentro de una organización. Los objetivos estratégicos para DAMAT y que se relacionaron durante este direccionamiento, son resultados que se desean lograr con acciones de desarrollo propio de la gestión. Las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA nos permitirán mediante una implementación adecuada formulando políticas, valores, procedimientos y reglas conseguir estos objetivos.
9. Uno de los objetivos específicos más importantes para tener en cuenta, es la elaboración del plan de acción y mejoramiento, utilizando indicadores de gestión, así como el seguimiento y control de la ejecución, ya que este nos podría arrojar las respuestas al problema y los diferentes inconvenientes que se han diagnosticado de la organización durante lo largo del trabajo. Aunque este viene siendo el último elemento de un direccionamiento estratégico, pues son todas las actividades con objetivos a corto plazo que permitirán a la organización lograr todas las estrategias mencionadas, por supuesto estas deben ir acompañadas de indicadores y cronogramas que permitan tener un seguimiento real y

entendible para quienes lideran los procesos y por supuesto para todos los demás que van a participar en la implementación.

10. Para que el resultado de un direccionamiento estratégico sea el deseado, se debe hacer una socialización con todo el personal de la organización en el cual se toquen los puntos clave de este, así al involucrar a todos los actores de la empresa habrá una mayor recepción por los diferentes cambios que conlleva la aplicación de las diferentes estrategias.
11. Si tenemos en cuenta el acelerado crecimiento que ha tenido DAMAT desde su fundación y damos por hecho que se aplicarán cada una de las diferentes actividades y estrategias mencionadas durante este direccionamiento estratégico, vemos con buenos ojos el futuro inmediato de la organización, pues tenemos certeza que competirá con mayor fuerza y los resultados serán más eficientes y confortables para la gerencia, líderes de procesos y sus colaboradores.

13. BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de santiago de Cali. (14 de octubre de 2015). *Entorno político Jurídico*.
Obtenido de Alcaldía de santiago de Cali;: <https://www.cali.gov.co>

Arjona, M. (1999). *Direccion estrategica un enfoque práctico*. Madrid: Díaz de Santos.

Bermeo, J. R. (2018). *el sentido de la competitividad episteme uy perspectivas*.
Popayán: Editorial Universidad del Cauca.

Betancourt, B. (2018). *Direccionamiento estrategico de organizaciones deportivas 2 edición*. Santiago de Cali : Escuela nacional del deporte.

Billene, R. ([s.f.]). *el Modelo RB1 de Analisis de costoso resultados*. Buenos Aires: Ediciones Juridicas Cuyo.

Blanco , C. (2016). *Más allá de la cultura y de la religión*. Bogotá: Dykinson S. L.

Camara de comercio de Cali. (19 de febrero de 2021). *enfoque competitivo*.
Obtenido de ccc: <https://www.ccc.org.co>

Cano, S. (15 de agosto de 2019). *Congreso Internacional de Tecnología, Ingeniería e Innovación*. Obtenido de usbcali:
<https://www.usbcali.edu.co/CITII2>

Castilla Valle, J. (2007). *Elementos críticos en el proceso de planeación estratégica de tecnologías de información*. Madrid : Pearson educación .

Centro de Inteligencia Económica y Competitividad. (2021). *Pobreza Monetaria, Desigualdad y Renta Básica Focalizada en Cali*. Santiago de Cali:
Subsecretaria de Cadenas de Valor - SDE Alcaldía de Cali.

Comisión de regulación de energía y gas . (2020). *Reglas para las relaciones comerciales entre distribuidores mayoristas y distribuidores minoristasde combustibles líquidos con obligación de abanderamiento exclusivo*. Bogotá: apolo.

- D' Alesio, F. (2008). *El propceso estrategico un enfoque de Gerencia* . México: Pearson Educación.
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. International Thomson Editores,,
- Dalle et al, P. (2004). *Planeación estratégica* . Buenos Aires : CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Dane. (11 de agosto de 2017). *investigaciones, condiciones de vida,pobreza 2016. Valle del Cauca Pobreza 2016*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson educación .
- De la Cerda, J. (2009). *La administracion en desarrollo*. México: Editorial Lid.
- Delgado, P. (15 de mayo de 2021). *El paro que dividió a los camioneros*. Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com>
- Drucker, P. (1996). *Su visión de la administración, la organización basada en la información, la gerencia y la sociedad*. Bogotá: Norma.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentops de marketing, teoria y experiencia* . Buenos Aires: Granica.
- Fernández , J. (1997). *planificacion estrategica de ciudades, nuevos instrumentos y procesos* . Barcelona: Editorial reverté.
- Figueroa, e. G. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y oprganoizacion a traves de una plataforma informática*. Alicante: Área de innovación y dearrollo, S.L.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad* . México: Editorial Pax.
- Fonseca, F. (19 de octubre de 2021). *La importancia del análisis de riesgo crece tras la pandemia*. Obtenido de Solunion: <https://www.solunion.co/>

- Galvis, A. (2019). *Direccionamiento estratégico de la modalidad híbrida en educación superior* . Bogotá: Ediciones Universidad de los Andes .
- Gilli, J. (2017). *Cloaves de la estructura organizativa* . Buenos Aires: Granica.
- Gómez , C. (12 de marzo de 2020). *Cali, Capital Deportiva de América*. Obtenido de Cecanee3: <https://cecanee3.com/cali-capital-deportiva>
- González , J., & Roderíguez, M. (2019). *Manual práctico de de planeación estratégica* . Bogotá: Diaz de Santos.
- guiadesolucionestic. (24 de noviembre de 2021). *Foro de inversión en innovación y tecnología* . Obtenido de guiadesolucionestic: <https://www.guiadesolucionestic.com>
- Guias de Gestion de la pequeña empresa. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Bogotá: Diaz de Santos.
- Hammer , M., & Champy, J. (1993). *Preparar el cambio de la organización* . Bogotá: Norma.
- Hernández, G., & Godinez, A. (2014). *Planeacion estrategica total* . México: Ignius, media innovation .
- Hernández, S. (17 de noviembre de 2021). *Crisis mundial de contenedores sube precios y afecta a transportadores en Colombia*. Obtenido de RCN, radio: <https://www.rcnradio.com>
- Herrera, S. (05 de enero de 2022). *¿Por qué el dólar sigue en alza en Colombia?* Obtenido de Economia: <https://colombia.as.com>
- Jiménez, J. (2006). *Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes* . México: Sanfandila,.
- Jurado, A. (31 de octubre de 2017). *Contaminación y manejo de aceites lubricantes usados*. Obtenido de Revista Valores: <https://hoy.lasalle.mx>
- Kendall, K., & Kendall, J. (1997). *Analisis y diseños de sistemas 3 ed*. México: Prentice Hall, hispanoamericana .

- Koenes, A. (1997). *La ventaja competitiva, guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Krajewsky, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones estrategias y análisis 5 edición*. México: Pearson educación.
- Levit, T. (1995). *La esencia del mercadeo en la esencia del marketing*. Bogotá: Norma.
- London TSO. (2009). *Estrategia del servicio*. Reino Unido : Office of government commerce.
- Martner, R., & Máttar, J. (2012). *Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas: CEPAL.
- Mas, M., & Robledo, J. C. (2010). *Productividad, una perspectiva internacional y sectorial*. Bilbao: Fundacion BBWA, ed.
- Méndez, A. (2005). *Técnicas de enseñanza en la iniciación del baloncesto*. Barcelona: Inde publicaciones .
- Mendez, C. (2012). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias sociales 4 ed*. Bogotá: Limusa, Noriega Editores, Universidad del Rosario.
- Mendoza, J. (2015). *Decisiones estratégicas, macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Minambiente. (16 de enero de 2017). *Manual técnico para el manejo de aceites lubricantes usados de origen automotor e industrial*. Obtenido de Minambiente: <https://acp.com.co>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
- Murcia, H. (2015). *Creatividad innovacion para el desarrollo empresarial 2 edición*. Bogotá : Ediciones de la U.
- Palacios, L. C. (2011). *Dirección estrategica 2 ed*. Bogotá: Ecoe ediciones.

- Paramo, D., & Ramirez, E. (2008). *Gerencia estratégica de Marketing. Un enfoque cultural*. Neiva: Universidad Surcolombia.
- Paris, F. (2005). *La planificacion estrategica en las organizacoiones deportivas 4 ed*. Barcelona: Editor Service S.L.
- Peláez, J. J. (2019). *la nueva gestión humana, como, liderar el cambion en un mundo empresarial con marea emocional* . Madrid: Caligrama.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva, tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia 2 ed*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramos, M. (17 de octubre de 2017). *El análisis interno en la gestión estratégica*. Obtenido de stratgia: <https://www.stratgia.com/>
- Rico, M. (16 de septiembre de 2019). *La industria automotriz es el 6,2% del PIB industrial*. Obtenido de ANDI: <http://www.andi.com.co>
- Rodríguez , A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Universidad de Guanajuato.
- Rodriguez, C. (2013). *Análisis del transporte de carga en colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Rodríguez, F. (2017). *Finanzas corporativas una propuesta metológica* . México: Instituto mexicano de contadores publicos.
- Russell, D. (1998). *Como crear empowerment: planes de accion para crear, mantener o reenfocar los equiposde trabajo con empowerment*. McGraw-Hill.
- Sanchez, D. (2020). *Analisi Foda y Dofa*. Madrid: Bubok publishing S.L.
- Sánchez, J. (16 de septiembre de 2016). *Sector económico*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sector.html>
- Sánchez, M. (1997). *Mujeres dirección y cultura organizacional*. Madrid: Rumagraf.

Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Yoamej. (2011). *Entorno Social Cali Valle del Cauca*. Santiago de Cali: Yoamej.1.

Zapata , G. (2006). *Documentacion del manual de funciones y procedimientos segun la norma iso 9001:2000: Corporacion cultural y deportiva del comercide pereira*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Ingeniería Industrial,.