

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA OBG MANTENIMIENTO
INDUSTRIAL Y ASESORIAS S.A.S. PARA EL PERIODO 2015 - 2018

NANCY PAOLA BURBANO
WILLIAM ARBOLEDA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA OBG MANTENIMIENTO
INDUSTRIAL Y ASESORIAS S.A.S. PARA EL PERIODO 2015 - 2018

NANCY PAOLA BURBANO
WILLIAM ARBOLEDA

Asesoría y consultoría

Directora Viviana Virgen Ortiz

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014

NOTAS DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, el director de trabajo de grado y por el jurado evaluador.

Profesor Andrés R. Azuero
Director del Programa

Profesora Viviana Virgen Ortiz
Directora trabajo de grado

Jurado Evaluador

Cali 2 de febrero de 2015

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de grado, primeramente a Dios, a mis padres, y a todos aquellos que han aportado con su conocimiento, sabiduría, apoyo, y que han creído en que los sueños, llegan tan alto como nuestro empeño y dedicación lo permitan.

Nancy Burbano

Este logro se lo dedico a mis padres, Libia Teresa Quinayás y Pedro Nel Arboleda.

William Arboleda

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle gracias primeramente a Dios, pues me ha brindado su sabiduría y gracia, para hacer realidad todos mis anhelos, a mis padres pues han sido mi apoyo y sostén todo este tiempo mis compañeros, universidad, profesores y demás personas que han intervenido en este proceso, que ha permitido un cambio, crecimiento, y formación en mi vida, tanto personal como profesional.

Nancy Burbano

Quiero agradecerles a mis padres y familiares por haberme apoyado en este proceso, a la vida por darme esta oportunidad, a la sociedad porque solo no hubiera sido posible, a mi universidad que me permitió lograr este sueño tan anhelado, a mis compañeros de estudio por su ayuda, a los profesores por su esfuerzo y a todo aquel que con su apoyo, conocimiento y deseos hayan aportado para conseguir este logro.

William Arboleda

CONTENIDO

0	INTRODUCCION.....	11
1.	DEFINICION DEL PROBLEMA	12
1.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	12
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	13
1.4.1	Objetivo general	13
1.4.2	Objetivos específicos.	13
1.5	JUSTIFICACION.....	14
2.	MARCO TEORICO	16
2.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
2.1.1	Definiciones de planeación estratégica.	16
2.1.2	Para qué sirve la planeación estratégica.....	17
2.1.3	Principios de la planeación.....	18
2.1.4	Fases de la planeación estratégica.....	19
2.1.5	Direccionamiento estratégico	20
2.2	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	20
2.2.1	Elementos económicos.	21
2.2.2	Elementos sociales.	22
2.2.3	El estado y / o gobierno.....	22
2.2.4	Dimensión internacional.	23
2.2.5	Tecnología.	24
2.2.6	Sociedad.	25
2.2.7	Cultura.....	25
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	27
3.1	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1.1	Identificación y ubicación de la empresa.....	27
3.1.2	Análisis del entorno.	27
3.1.3	Análisis del sector.	28
3.1.4	Análisis interno.....	28
3.1.5	Direccionamiento estratégico.	29

3.1.6	Plan de acción.....	29
4.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	30
4.1	IDENTIFICACION E HISTORIA.....	30
4.1.1	Quienes somos	30
4.1.2	Historia	30
5.	ANALISIS DEL ENTORNO.....	31
5.1	Entorno geofísico.....	32
5.2	Entorno medioambiental	39
5.3	Entorno jurídico y legal	44
5.4	Entorno político – gubernamental e institucional	49
5.5	Entorno económico	53
5.6	Entorno demográfico.....	62
5.7	Entorno sociocultural	66
5.8	Entorno tecnológico	72
6.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	84
6.1	GENERALIDADES	84
6.1.1	Características del sector.....	85
6.1.2	Red básica estructural.....	86
6.1.3	Cadena de valor metalmecánica	87
6.2	Sector metalmecánico en Colombia.	88
6.3	Industria automotriz	91
6.4	Sector motocicletas	93
6.5	LAS CINCO FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR	97
6.5.1	Barreras de entrada	98
6.5.2	Poder de los proveedores	99
6.5.3	Poder de los compradores	99
6.5.4	La amenaza de los sustitutos	100
6.5.5	Rivalidad entre los competidores	100
6.5.6	Perfil competitivo del sector	101
6.5.7	Oportunidades del sector	103
6.5.8	Amenazas del sector.....	103
7.	ANALISIS INTERNO	104

7.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	104
7.2	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS	104
7.2.1	Planeación	105
7.2.2	Dirección	105
7.2.3	Control.....	105
7.3	GESTIONES DE LA EMPRESA	106
7.3.1	Recursos humanos	106
7.3.2	Mercadeo comercial	106
7.3.3	Gestión de sistemas de información	106
7.3.4	Gestión financiera	107
8.	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS EFE, EFI Y DOFA 113	
8.1	EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS	113
8.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	114
8.3	Matriz DOFA.....	116
9.	FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	118
9.1.1	Visión.	118
9.1.2	Misión.....	118
9.1.3	Objetivos estratégicos	118
9.1.4	Objetivo general	118
9.1.5	Objetivos específicos	118
9.1.6	Plan de acción.....	119
9.1.7	Estructura.....	121
10.	PLANES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	122
10.1	Indicadores de control	122
10.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	123
11.	CONCLUSIONES	124
12.	RECOMENDACIONES	126
13.	BIBLIOGRAFÍA	127

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa del Departamento del Valle del Cauca	33
Ilustración 2. Estado de la red vial	36
Ilustración 3. Clasificación de vehículos	37
Ilustración 4. Organigrama de la rama judicial colombiana.....	51
Ilustración 5. Iniciativas legislativas en materia de justicia.....	52
Ilustración 6. Exportaciones por grupo de productos a enero – 2014	58
Ilustración 7. Importaciones por CUODE a enero – 2014	58
Ilustración 8. Tasa de interés	59
Ilustración 9. Fortalezas y debilidades del valle del cauca.....	62
Ilustración 10. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009 – 2015	63
Ilustración 11. Nacimientos y defunciones en el municipio de Cali 2006 – 2012 ...	64
Ilustración 12. Tasa de Migración neta (por mil)	64
Ilustración 13. Analfabetismo – Valle del Cauca	66
Ilustración 14. Población estudiantil educación superior según modalidad, graduados en Cali 2005 – 2012	70
Ilustración 15. Tasas de desempleo en el valle del cauca	71
Ilustración 16. Conexiones de fibra óptica en el país	72
Ilustración 17. Usuarios de las redes sociales en Colombia	75
Ilustración 18. Entidades de investigación en el valle del cauca.....	77
Ilustración 19. Diagrama del sector metalmecánico sectores conexos y subsectores.....	84
Ilustración 20. Interrelación de los procesos en la red del sector metalmecánico..	86
Ilustración 21. Flujograma productivo del sector automotor.....	91
Ilustración 22 estructura organizacional.....	121
Ilustración 23. Cuadro de mando integral	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramienta de análisis para las variables del entorno.....	32
Tabla 2. Variables de análisis del entorno geofísico	39
Tabla 3. Variables de análisis del entorno medioambiental	44
Tabla 4. Variables de análisis del entorno jurídico y legal	49
Tabla 5. Variables de análisis del entorno político – gubernamental	53
Tabla 6. Variables de análisis del entorno económico	62
Tabla 7. Variables de análisis del entorno demográfico.....	66
Tabla 8. Variables de análisis del entorno sociocultural	71
Tabla 9. Variables de análisis del entorno tecnológico	78
Tabla 10. Matriz integrada del entorno	79
Tabla 11. Clasificación de las empresas del sector metalmecánico en Colombia.	89
Tabla 12. Cifras de producción, consumo aparente y balanza comercial del sector automotor-autopartes.....	92
Tabla 13. Cifras del sector automotor-autopartes	93
Tabla 14. Consumo aparente de motocicletas en Colombia.....	95
Tabla 15. Perfil competitivo del sector	101
Tabla 16. Análisis de las variables internas	112
Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	113
Tabla 18. Matriz EFI.....	114
Tabla 19. Matriz de factores Externos e Internos (FEI).....	115
Tabla 20. Matriz DOFA	117
Tabla 21 Plan de Acción	119
Tabla 22. Indicadores	122

0 INTRODUCCION

La planeación es una función que debe desempeñar el administrador y que es determinante para el logro de los objetivos de cualquier proyecto u organización. En términos generales con la planeación se determina la estrategia más adecuada para lograr los objetivos, los recursos que se emplearan y el tiempo que se requiere.

En el presente texto se presenta la planeación estratégica para la empresa OBG MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y ASESORIAS en el periodo 2015 – 2018 que dio como resultado la investigación realizada a la empresa y a su entorno. Dicha investigación se hace con enfoque descriptivo. El cual se realiza como una práctica para opción de grado.

El trabajo muestra en el numeral 1 la definición del problema, la justificación y los objetivos que se pretende lograr con la realización del estudio. En el numeral 2 se muestra la revisión teórica sobre el tema que se hace previo al estudio, sobre la cual se basa la investigación. En el numeral 3 se plantea la metodología a seguir para el desarrollo del estudio. En el numeral 4 se hace una breve descripción de la empresa objeto de estudio y de las variables del entorno en el que desarrolla su actividad la empresa y que pueden afectarla. El numeral 5 muestra la descripción y análisis de algunas de las variables más importantes de los sectores metalmecánico y automotriz en los que tiene actividad la empresa. El numeral 6 muestra la descripción de las variables internas y se listan las más sobresalientes en términos de fortalezas o debilidades. El numeral 7 se evalúan las variables internas y externas utilizando herramientas prediseñadas por expertos en el tema con las que se toman finalmente las decisiones para el desarrollo de las estrategias acordes a la situación actual de la empresa. El punto 8 muestra el direccionamiento estratégico realizado producto de la investigación y con el que se pretende que la empresa obtenga los mejores resultados de su operación. En el punto 9 se presentan algunas conclusiones y recomendaciones con respecto del trabajo realizado, los resultados obtenidos y la implementación del nuevo direccionamiento estratégico. Finalmente en numeral 10 se presenta el listado de los autores consultados para la realización del trabajo.

El texto cuenta con una serie de tablas, graficas e ilustraciones que facilitan la comprensión de la información plasmada.

En general las tablas que se encuentran al final de cada numeral y son utilizadas con el fin de extraer información de manera organizada para facilitar su análisis.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

El 25 de noviembre de 2005 el señor Oscar Fidencio Burbano inicia su actividad comercial de manera formal y organizada bajo el régimen común con razón comercial OBG MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y ASESORIAS, con 2 empleados encargados de la parte de capacitaciones, la parte técnica y operativa; enfocado en brindar servicio a los talleres de servicio automotriz.

Al pasar los años aumentó rápidamente su participación en el mercado en el medio se caracterizó por ofrecer un servicio de calidad, y precios competitivos.

En este tiempo la demanda de trabajo comenzó a aumentar significativamente, teniendo como resultado el aumento de los empleados y la realización de inversiones sustanciosas en maquinaria y en materiales.

Sin embargo, una consecuencia de este rápido crecimiento y sobre todo supeditado a causas externas como el aumento del número de clientes, a la poca formación administrativa de su fundador, ha generado un crecimiento desordenado en el que todo funciona de manera operativa y mecánica para dar respuesta en el corto tiempo a sus clientes, sin trazar estrategias orientadas a la permanencia en el mercado, bienestar general, orden de la estructura organizacional, ni políticas, que permitan un mejor direccionamiento a la compañía.

Se maneja un esquema desordenado en la asignación de procesos y tareas, la toma de decisiones se torna confusa y los procesos y procedimientos varían de acuerdo a la necesidad del cliente.

A pesar de lo anterior, el propietario muestra un interés por mejorar sus procesos, por capacitarse que puedan guiar a un mejoramiento para la organización

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En este orden de ideas en el presenta trabajo de grado se espera dar respuesta al siguiente interrogante

¿Cuál es la planeación estratégica adecuada para la empresa OBG MANTENIMIENTO Y ASESORIAS INDUSTRIALES S.A.S para el periodo 2015 - 2018?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Con el objeto de dar respuesta a este interrogante, antes se proponen las siguientes preguntas:

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles son las características del entorno en que se encuentra ubicada la empresa?

¿Cuál es el direccionamiento estratégico que se debe establecer para la empresa objeto de estudio?

¿Cuál son los planes de acción pertinentes que se deben desarrollar?

¿Cuál es el diseño de sistema de seguimiento y control debe establecer la empresa?

1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.4.1 Objetivo general

Definir la planeación estratégica para la empresa OBG MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y ASESORIAS S.A.S para el periodo 2015 - 2018.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Analizar los entornos de la empresa
2. Analizar el sector en el que tiene actividad la empresa
3. Realizar el análisis interno de la empresa

4. Formular del direccionamiento estratégico para la empresa
5. Definir el diseño de sistema de seguimiento y control

1.5 JUSTIFICACION

Para lograr mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una empresa es indispensable tener un plan estratégico el cual establece los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y suministra el patrón sobre el cual se pueden evaluar. Si no se tiene establecido lo que se pretende lograr en todos los aspectos de la empresa tampoco se puede hacer seguimiento y control a los resultados debido a que no hay un punto de referencia para medir los resultados, hacer comparaciones sacar conclusiones y correcciones si es el caso. De esta forma es difícil lograr sostenerse en el mercado.

“La planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, así mismo ayuda que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión en el entorno en el cual opera o la industria o campo en la que funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones ”¹

Por esta razón, este trabajo pretende identificar y proponer los lineamientos que permitan de esta manera un direccionamiento objetivo que conlleve a la empresa a la consecución de las metas propuestas para asegurar la sostenibilidad de la misma, siendo de suma importancia ya que el desarrollo del plan permite un mejoramiento en la dirección, un diseño organizacional estructurado, planes a largo, mediano y corto plazo, y promover una visión y misión unificada con pleno conocimiento de todos sus empleados.

En cuanto a lo social, la intención es crear una directriz que facilite la gestión de los directivos y colaboradores de la compañía, aportando a un mejoramiento de clima laboral, que permita beneficios a los mismos, aportando a su crecimiento personal y laboral. También propende que al tener un crecimiento económico, pueda aportar oferta laboral a la sociedad.

Académicamente este trabajo es muy enriquecedor, ya que reúne muchos conocimientos vistos en el transcurso de la carrera, y permite una visión general,

¹ GOODSTEIN, Leonard D. Introducción a la planeación estratégica aplicada. En: Planeación estratégica aplicada. Publicado en Bogotá D.C.: Lilly Solano Arévalo, 2001. p. 5-9.

ya que crea la necesidad de ver la empresa desde el aspecto más superficial, hasta sus niveles específicos, con el fin de determinar sus necesidades.

2. MARCO TEORICO

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Definiciones de planeación estratégica.

Partiendo de la Teoría administrativa se pueden identificar varios factores que coadyuven a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior.

Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, para ello surge en primera instancia la planeación. La planeación es una función básica del administrador que implica elegir una estrategia y que le permite proyectar toda una serie de actividades, asignar recursos, responsabilidades etc., para lograr unos objetivos. Los resultados obtenidos en la ejecución de las operaciones de una organización dependen en gran medida de la planeación.

Sobre planeación estratégica hay diferentes definiciones que cada autor ha hecho del tema, sin embargo aunque lo expresan en diferentes palabras todos coinciden en lo que caracteriza a la planeación estratégica.

La planeación es “un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados, cuando se cree que emprende la acción apropiada, se pueden propiciar los resultados deseados”²

“Planear es en esencia decidir qué objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para lograrlas, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quien será el responsable en cada una de las acciones necesarias. Aunque rara vez puede predecirse el futuro con exactitud y los factores que escapan al control, pueden interferir con los mejores planes, sino hubiera planeación los acontecimientos se dejarían al azar. La planeación es un proceso intelectual;

² ACKOFF, Russell L. concepto cambiante de la planeación. En: planeación de la empresa del futuro. México: Editorial Limusa, 2004. p. 72.

requiere la determinación consciente de recursos de acción y fundamentación de las decisiones en el propósito, conocimiento y estimaciones consideradas”.³

“Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”⁴

“La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito”.⁵

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos”⁶

2.1.2 Para qué sirve la planeación estratégica

“Para que tenga éxito un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones, es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, Se debe realizar una planeación estratégica porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las

³ KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril y WEIHRICH Heinz. Naturaleza y propósito de la planeación. En: Administración. 8 ed. México. McGraw-Hill. 1985. p. 110.

⁴ MUNCH, Lourdes. Planeación. En: Planeación estratégica. 2 ed. México. Trillas. 2008. P.11

⁵ ROJAS, Miguel y MEDINA, Laura. En: Planeación estratégica. Bogotá. Ediciones de la U. 2012. P. 14.

⁶ *Ibíd.*, p. 47.

situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que deben emprender en un periodo razonable”.⁷

2.1.3 Principios de la planeación

“Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico – práctica del operario en el trabajo por los métodos basados, en procedimientos científicos, cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo”.⁸

"La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos; la contribución a los objetivos, primacía de la planeación, extensión de la planeación y eficacia de los planes.

El propósito de cada plan y de todos los planes derivados es familiar la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada que existe para la consecución de propósitos de grupo a través de la cooperación deliberada”.⁹

“Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa:

Factibilidad: Los planes deben ser realizables; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.

Objetividad y cuantificación: Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Es el mismo principio conocido como la precisión, establece la necesidad de utilizar actos, como estadísticas, estudios de mercado... con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y errores.

Flexibilidad: Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos d acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas.

7 GOODSTEIN, Leonard D. Introducción a la planeación estratégica aplicada. En: Planeación estratégica aplicada. Publicado en Bogotá D.C.: Lilly Solano Arévalo, 2001. p. 5.

8 CHIAVENATO, Idalberto. Administración científica. En: TAYLOR FREDERICK W. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México D.F. McGraw-Hill. 2006. p. 56.

9 KOONTZ Op. Cit. p. 111.

Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización”.¹⁰

2.1.4 Fases de la planeación estratégica

La planeación estratégica está compuesta por los siguientes pasos:

1. Tener conciencia de la oportunidad
2. Determinación de objetivos
3. Establecimiento de premisas
4. Determinación de vías opcionales
5. Evaluación de vías opcionales
6. Selección de una vía
7. Formulación de planes derivados
8. Expresión numérica de los planes a través de presupuestos¹¹

"La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan de negocios... Una vez que ha efectuado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación:

1. Filosofía: conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
2. Visión: Enunciado que describe el estado deseado en el futuro.
3. Misión: Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.
4. Objetivos estratégicos: Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
5. Estrategias: Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional.
6. Políticas: Pautas que orientan la toma de decisiones.

¹⁰ MUNCH, Op. Cit. p.15 - 16.

¹¹ KOONTZ, Op. Cit. p. 123-126.

7. Programas: Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempo necesarios para implantar las estrategias.
8. Presupuesto: Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan”¹²

2.1.5 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.¹³

“La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicación sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”.¹⁴

2.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

“El análisis de entorno consiste en un estudio minucioso de los factores o condiciones internas o externas que pueden afectar el plan”.¹⁵

“Las empresas como sistemas, están integradas por un conjunto de elementos, algunos internos y otros externos.

Los internos tienen la característica de encontrarse dentro del control de una empresa o cuando menos son de su dominio, mientras que los externos están fuera de su control”.¹⁶

“Una empresa desarrolla y perdura en el momento en que cumple con sus objetivos, dentro de un esquema de legitimidad, entendiendo que la legitimidad se obtiene cuando el medio reconoce que la empresa cumple no únicamente con las

¹² MUNCH, Op. Cit. p.30.

¹³ CAMACHO, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. En: Revista Vía Salud. Colombia. 2002. Citado por AGUILRERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento Empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión. No 28. Universidad del Norte. Colombia. Abril 2010. p. 88

¹⁴ JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. 5 ed. Madrid. Prentice Hall. 2001. p.

¹⁵ MUNCH, OP. Cit.20.

¹⁶ PRIETO, Carlos. La empresa como sistema. En: introducción a los negocios. 5 ed. México. Banca y comercio. 2001. p.4.

expectativas de sus dueños, sino también satisfaciendo las demandas del entorno del individuo a quien pretende servir”.¹⁷

2.2.1 Elementos económicos.

“Es uno de los principales elementos ya que influyen directamente en las políticas y actividades que deben realizar las empresas.

1. Crecimiento de la economía – que influye directamente en la operación para poder enfrentar la demanda.
2. Inflación – que influye en el precio de productos, insumos, materias primas etc...
3. Ingreso disponible – Impacta directamente en las operaciones de la compañía.
4. Tasa de interés – Al ser altas repercutirán en altos costos de financiamiento, lo cual hace difícil elevar el nivel de producción y ventas... cuando existen bajas tasas generalmente fomenta la actividad económica”.¹⁸

"Es incuestionable la estrecha relación existente entre la economía como ciencia y la empresa como unidad productora; de hecho, esta última es la esencia de un sistema económico... Una de las características de este sistema, es que existe libertad para comprar y vender todo lo que el cliente y el productor necesiten y ofrezcan”.¹⁹

La empresa se desenvuelve en una plataforma que se entiende por mercado “Lugar donde compradores y emprendedores acuden para intercambiar bienes. Este mercado no está limitado por un espacio físico, ya que podrá ser una pequeña tienda, un supermercado, un centro comercial.”²⁰

“Para generar un bien o servicio, necesitamos diversos recursos que, combinados de distintas maneras, contribuyan a su consecución. Estos recursos son factores productivos: tierra, capital, organización y tecnología”.²¹

¹⁷ Ibid. p.13.

¹⁸ Ibid. p.6.

¹⁹ Ibid. p.22.

²⁰ Ibid. p.6.

²¹ Ibid. p.24.

Todo este proceso económico “se realiza en el mercado, donde actúan dos fuerzas importantes: la oferta y la demanda. Esto es, el productor que ofrece el producto, y el cliente que lo necesita la demanda”.²²

“Para conjugar la oferta y la demanda se hace necesario combinar una serie de factores productivos, que permiten el flujo de bienes y servicios para dar como resultado el nivel de actividad económica”.²³

“Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultura, ambiental y tecnológico.”²⁴

2.2.2 Elementos sociales.

“Modas, el desarrollo de zonas urbanas, los niveles educativos etc.

...Algunos elementos culturales como el lenguaje, las raíces étnicas, la música, la pintura, la forma de vestir etc...

...Elementos humanos, en cuanto a su disponibilidad, nivel educativo, capacidad de trabajo, confianza etc...”²⁵

2.2.3 El estado y / o gobierno.

“Llámense leyes, impuestos, gobernantes u otros, la verdad es que las empresas están constantemente expuestas a influencias del estado a través de sus funciones.

El estado como regulador de la economía, tiene dentro de sus atribuciones”.²⁶

²² Ibid. p.25.

²³ Ibid., p.29.

²⁴ BETANCOURT, Benjamín. Dimensiones del entorno. En: Entorno organizacional. Cali. Universidad del Valle programa editorial. 2011. P. 56.G

²⁵ PRIETO, Carlos. Op cit. p.7.

²⁶ PRIETO, Carlos. Op cit. p.9.

“Los gobiernos, como agentes de los Estados, participan en las actividades económicas de un país ya sea directa o indirectamente, como reguladores de los actos de comercio, sociales o políticos.”²⁷

De acuerdo al autor hay diferentes tipos de estados entre los cuales encontramos:

“1. Estado gendarme se caracteriza por la facultad que tienen las entidades soberanas para normar ciertas conductas respecto de una población dada y dentro de un territorio específico.

2. Estado benefactor se caracteriza por intervenir directa o indirectamente en la vida económica y social de un país prestando aquellos servicios que no son producidos adecuadamente por los sectores privados, o que se consideran indispensables para el desarrollo integral de la sociedad.

3. Estado promotor, el cual se caracteriza por orientar la promoción de ciertas actividades convenientes de estimular.

4. Estado planificador se caracteriza por la facilidad que tiene para dirigir integralmente la economía y, por ende la sociedad.”²⁸

2.2.4 Dimensión internacional.

“La globalización de la economía es evidente como resultado de la tecnología de las comunicaciones, de la necesidad de especializarse en actividades idóneas conforme a recursos disponibles en cada país o bien por intereses políticos y económicos”²⁹.

“La teoría de la globalización, en relación con otras teorías del desarrollo como la teoría de la modernización y la teoría de los sistemas mundiales, tiene en común con la primera el que ambas establece la dirección orientativa hacia donde deben dirigirse las sociedades”³⁰.

²⁷ PRIETO, Carlos. Op cit. p.139.

²⁸ PRIETO, Op. Cit. p.11.

²⁹ PRIETO, Op. Cit. p.11.

³⁰ BETANCOURT, Op. Cit. p. 65

“se caracteriza por las relaciones exteriores, las dinámicas de comercio, las negociaciones y especialmente lo acuerdo bilaterales y multilaterales”.³¹

2.2.5 Tecnología.

De acuerdo al autor uno de los significados de la palabra tecnología es “Medios y procedimientos para la fabricación de productos industriales”.³²

“Modo de emplear, de manera eficiente, los recursos materiales y elementos humanos en el proceso de generación de un bien o de un servicio”.³³

“Los negocios la necesitan para que en primer lugar puedan igualar a la competencia en sus procesos y asegurar su permanencia en el mercado... aumenta la participación en el mercado a través de la utilización de niveles superiores de tecnología”.³⁴

La tecnología para la empresa es importante en dos índoles:

- “1. Generar bienes y servicios.
2. Reducir costos de elaboración de los productos”.³⁵

“Para emplear útilmente la tecnología localizada en el entorno, obedece a un proceso. Proceso que consiste en:

1. Identificar en el ambiente la tecnología adecuada a los requerimientos propios de cada empresa.
2. Adoptar esa herramienta que debe contribuir a la mejora de sus operaciones.
3. Adecuar la tecnología adoptada, con base en los conocimientos, las experiencias y necesidades particulares del producto, de la organización y del mercado que se abastece.

³¹ BETANCOURT, Op. Cit. P. 53.

³² PRIETO, Op. Cit. p.80.

³³ PRIETO, Op. Cit. p.80.

³⁴ PRIETO, Op. Cit. p.83.

³⁵ PRIETO, Op. Cit. p.83.

4. Desarrollar y perfeccionar la tecnología adquirida a través de la investigación y de las capacidades innovadoras de sus miembros.³⁶

“No debemos desarrollar tecnología para hacer cosas originales, complejas, novedosas y únicas. El objetivo es mejorar los procesos, perfeccionar y facilitar los procesos y operaciones en general, que den como resultado una mayor satisfacción al cliente.”³⁷

2.2.6 Sociedad.

“Agrupación de personas con la intención de alcanzar un fin común, través de la participación de cada una de ellas.”³⁸

“La estructura social es un sistema de relaciones sociales en el cual cada una de la partes sirve a las demás y se ve favorecida por ellas de manera individual, y al mismo tiempo de las actividades conjuntas del sistema.”³⁹

“La proyección del factor social dentro de las empresas refleja que éstas deben conformarse como instituciones humanizadas donde el respeto a la dignidad humana, la creatividad, la lealtad, el compromiso personal y la consideración a los demás sean reconocidos como elementos centrales del medio en el que interactúa”.⁴⁰

2.2.7 Cultura.

“Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de un grupo social.”⁴¹

“Las empresas se ven influidas por dos tipos de elementos culturales: internos y externos. Los internos se crean dentro de la misma empresa, mientras que los

³⁶ PRIETO, Op. Cit. p.86.

³⁷ PRIETO, Op. Cit. p.87.

³⁸ PRIETO, Op. Cit. P.121.

³⁹ PRIETO, Op. Cit. p.122.

⁴⁰ PRIETO, Op. Cit. p.129.

⁴¹ PRIETO Op. Cit. p.126.

externos se presentan en el país, la comunidad y os grupos sociales a quienes se pretende servir y abastecer.⁴²

“El entorno cultural tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de hacer las cosas de un individuo y un grupo sociales si actuara según su lógica y espontánea racionalidad.⁴³

⁴² PRIETO, Op. Cit. p.130

⁴³ PRIETO, Op. Cit. p.53

3. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se va a desarrollar con un diseño metodológico descriptivo, es decir que se van a señalar las propiedades importantes del tema estudiado, para así mismo poder concluir y tomar estrategias de cambio.

De acuerdo a los conceptos de estudios descriptivos, estos buscan desarrollar una imagen o representación cercana de un fenómeno determinado estudiado a partir de la descripción de sus características. Por lo que se pueden describir variables o conceptos con el fin de identificar potenciales importantes de comunidades, personas, grupos o situaciones de análisis. La relevancia de dicho método se encuentra en el estudio independiente de cada característica. Aunque también es posible que se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Este estudio se hace con el fin de tenerlo como referencia para tomar decisiones a futuro de acuerdo a los resultados.⁴⁴

Teniendo en cuenta lo anterior este estudio se realizara de la siguiente forma:

3.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases de la investigación se describen a continuación

3.1.1 Identificación y ubicación de la empresa

Antes de iniciar el estudio de la empresa se describiré la ubicación, el objeto de la empresa, su trayectoria y su tamaño.

3.1.2 Análisis del entorno.

En este punto se presentara la información obtenida de la búsqueda en línea y el análisis de las variables del ambiente externo de la organización, dichas variables se mostraran en una tabla al final de la descripción de cada variable, donde se consideraran como amenaza u oportunidad para la empresa. Las variables a estudiar en este punto serán las relacionadas con los siguientes entornos:

44 VIRGEN, Viviana. Tipos de investigación: Estudios descriptivos.[Diapositivas]. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del valle. 2013. Diapositiva 28.

- Geofísico
- Medioambiental
- Jurídico y legal
- Político - gubernamental
- Económico
- Demográfico
- Sociocultural
- Tecnológico

Al finalizar el estudio de estas variables se presentara el análisis global de las variables clave que impactan directamente a la organización describiendo su relación con la industria y su tendencia. Para este análisis se utilizara la tabla de “análisis integrado del entorno”.

3.1.3 Análisis del sector.

En este punto se presentaran los resultados de la investigación acerca de las características del sector y algunos sectores conexos en donde se encuentra la empresa. Esta investigación se hará en las páginas web las instituciones, corporaciones, asociaciones y demás relacionadas con el tema. Con lo que se buscara hacer la descripción de las características generales de los sectores metalmecánico y automotor a través de:

- Análisis estructural (las cinco fuerzas)
- Perfil competitivo del sector
- Oportunidades y amenazas

3.1.4 Análisis interno.

Posteriormente se describirá las características generales de la organización a nivel interno, con información suministrada por la empresa en cuestión, en los temas de:

- Direccionamiento
- Recursos humanos
- Dirección
- Control
- Mercadeo
- Gestión de sistema
- Gestión financiera

Al finalizar esta descripción se presentaran en una tabla las variables consideradas más relevantes, tanto del sector como de la empresa, sean oportunidades y/o amenazas.

3.1.5 Direccionamiento estratégico.

Se hará el redireccionamiento estratégico, teniendo en cuenta los resultados del análisis de entorno, sector e interno, descritos anteriormente, a saber:

Visión

Misión

Objetivos estratégicos

Estrategias

3.1.6 Plan de acción.

Por último se realizaran los planes de acción basados en el direccionamiento estratégico descrito anteriormente:

- Cuadro de mando integral
- Definición de indicadores
- Plan operativo anual

Como se puede observar el estudio se lleva a cabo a partir de la observación la cual permite identificar la situación actual de la empresa gracias al contacto permanente de los investigadores con la empresa. La observación se empleó en la fase de análisis internos y para la elaboración del diagnóstico de la empresa. Asimismo se emplearon fuentes de información secundarias para el análisis de los entornos y el análisis sectorial de la organización. Por lo anterior se requirió del desarrollo de instrumento como encuestas.

4. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 IDENTIFICACION E HISTORIA

4.1.1 Quienes somos

La empresa OBG MANTENIMIENTO INDUSTRIAL Y ASESORIAS, es una compañía MIPYME, dedicada al mantenimiento de talleres automotores, asesorías y consultorías, y desarrollo de productos relacionados con esta área, tales como la construcción de cabinas de pintura, ductos de ventilación, instalaciones y demás.

Prestando sus servicios principalmente a las empresas ubicadas en el Sector automotor e industrial, como los concesionarios que prestan servicio de mantenimiento y reparación de vehículos, como las grandes industrias dedicadas a la elaboración de vehículos para trabajo pesado, ambulancias, entre otros.

4.1.2 Historia

La empresa fue creada el 25 de noviembre de 2005, por su fundador Oscar Fidencio Burbano, quien estando fuera del país soñó con volver a Colombia, para poder aportarle con una idea innovadora de servicios y capacitación que pudiera contribuir a la sociedad, generando nuevos empleos, entregando de su conocimiento para que jóvenes y adultos que tal vez no tuvieran recursos de capacitación pudieran acceder a ella y así abrirse puertas en empresas y a mejorar su calidad de vida.

Así como al llegar a Colombia tras 4 años de estar fuera hace apertura a su idea, en la que inicialmente figuraba solamente él siendo la persona que realizaría todas las actividades de comercio y operativas.

Aprovechando su gran influencia por los talleres automotores comienza a ofrecer sus servicios los cuales fueron bien recibidos, y de esta manera fue adquiriendo mayor participación y ganando reconocimiento en este sector.

A medida de los años su experiencia fue creciendo en los aspectos que le competían, pero decidió ampliar su portafolio tratando de suplir todas las necesidades que un taller de servicios pudiera tener.

Es así como en el año 2011, comienza su labor comercial en el sector industrial, realizando el que podría ser el proyecto más grande que ha desarrollado, realizando dos cabinas de pintura para una de las empresas más grandes del valle y del país.

A pesar de inconvenientes internos con algunos contratistas se logró sacar el proyecto adelante en aproximadamente 4 meses, logrando así que el nombre de la empresa pudiera llegar a más compañías del mismo sector demandando su servicios.

En los años siguientes la empresa empezó a tener un crecimiento desordenado, que no permitía que la empresa pueda pasar a otro nivel de crecimiento, puesto que sus gastos comenzaron a ser iguales y en ocasiones mayores a sus ingresos, y su ordenamiento al interior no era el más adecuado.

En el año 2013 de la mano con su contador y asesor financiero, se tomó la decisión de convertir la empresa en una S.A.S. (Sociedad por acciones simplificada), debido a los beneficios financieros y tributarios ofrecidos por el gobierno en ese momento. Lo que obligó a la empresa tener que organizarse y empezar a manejar de manera más exacta sus actividades tanto financieras como operativas y administrativas.

Siendo esta la razón por la cual el señor Oscar Burbano decidió que la empresa debía dar un paso adelante, permitiendo que los mecanismos ya existentes de planeación y diseño estratégico, pudieran implementarse en la compañía y así lograr beneficios para la empresa.

5. ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno corresponde a la descripción y análisis de las diferentes variables externas a la empresa que influyen en el comportamiento de la misma. Dichas variables se presentaran por separado de acuerdo a cada dimensión del entorno sin embargo no quiere decir que éstas no estén relacionadas. Las dimensiones específicas del entorno que se tendrán en cuenta son: entorno geofísico, mediambiental, jurídico-legal, político-gubernamental, económico, demográfico, sociocultural y tecnológico.

Para el análisis de dichas variables se utilizara la tabla 1, diseñada por BETANCOURT Benjamin 2011, en donde se clasificaran las variables, en la primera columna se listaran las variables, en las segunda columna se marca con “A” si es una amenaza u “O” si es una oportunidad, en la tercera columna se marca con una “x” las variables que sean amenaza mayor, en la cuarta columna se marca con “x” si es una amenaza menor, en la quinta columna se marca con “x” si es oportunidad menor y en la última columna se marcara con “x” si es una

oportunidad mayor. Finalmente se señalaran las variables que más afecten la empresa.

Tabla 1. Herramienta de análisis para las variables del entorno

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
...					
...					

Fuente: Benjamín Betancourt, entorno organizacional.

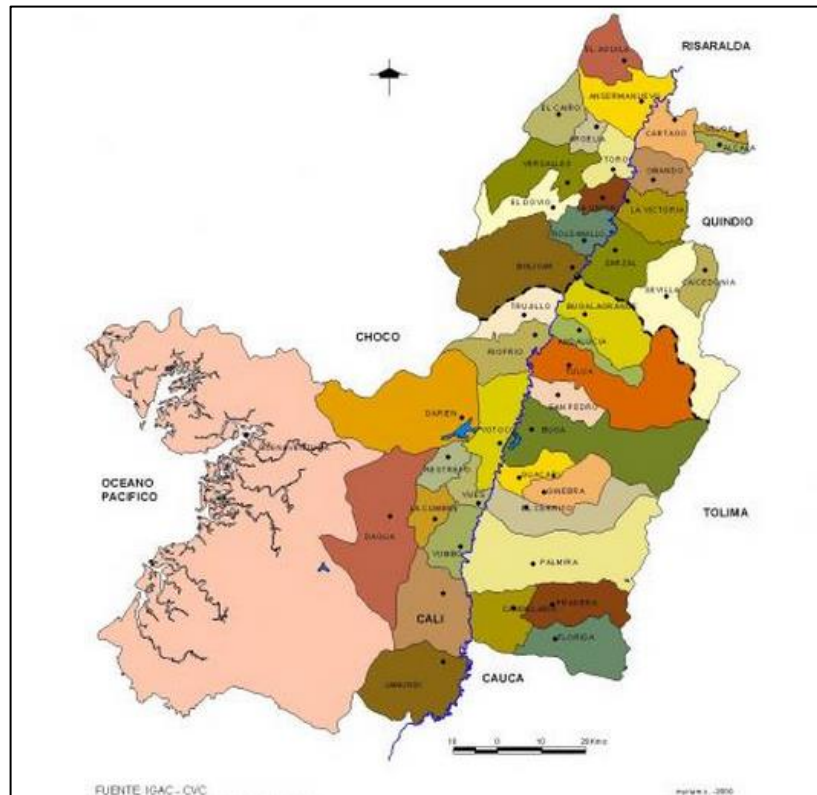
5.1 Entorno geofísico.

En el entorno geofísico se describen la ubicación de la empresa y algunas de las características físicas más relevantes su entorno físico que pueden afectar el desarrollo de la empresa.

OBG Mantenimiento Industrial y Asesorías está ubicada en el noroeste de la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, en la carrera 4E # 45 56, barrio Salomia, comuna 4, en zona residencial predominante.⁴⁵

⁴⁵ CALI. CONSEJO MUNICIPAL. Plan de Ordenamiento Territorial. [en línea] Cali, 2000. Art. 255 p.129 disponible en:
http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/plan_de_ordenamiento_territorial_pot_pub

Ilustración 1. Mapa del Departamento del Valle del Cauca



Fuente: Alcaldía de Tuluá.

La ciudad de Cali tiene una superficie total de 560.3 km², con 120 km² de suelo urbano, 410.9 km² de suelo rural, temperatura promedio de 24,6 °C de sabana tropical, teniendo una variación de como mínimo 18°C y un máximo de 30°C ⁴⁶ y está ubicada en la región andina a 468 km al sudeste de Bogotá, a 127 km del puerto de Buenaventura y a 15 km de aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón.

Limita al norte con los municipios de la Cumbre y, Yumbo en donde están importantes complejos industriales y zonas francas, al oriente con los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, en esta zona están ubicados los principales ingenios que producen azúcar en la región, al sur limita con el municipio de Jamundí también lugar de operaciones de los ingenios azucareros y

⁴⁶ Cali en cifras 2013. [en línea] Departamento administrativo de planeación. Cali, Diciembre de 2013 p. 21. [citado 29 febrero 2014] disponible en: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf

al occidente con los municipios de Dagua y, Buenaventura en donde está uno de los principales puertos de Sudamérica.

La división política de Cali se dio por medio del Acuerdo 15, de agosto 11 de 1988, se estableció la sectorización la ciudad, en la cual quedó el área urbana repartida en 20 comunas y en el área rural en 15 corregimientos.

Después de esto se ve la necesidad de aumentar las comunas, por tanto se crea el acuerdo 10 de agosto 10 de 1998 y con él la comuna 21. Con el Acuerdo 134 de agosto 10 de 2004 se crea la comuna 22.⁴⁷

Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano. La principal actividad económica de la ciudad de Cali está basada en la producción de azúcar, la industria y el comercio. La actividad industrial dentro de la ciudad de Cali está ubicada en sectores de las comunas 3, 4, 5 y 8.⁴⁸

El departamento del valle del Cauca, está situado al suroccidente del país, formando parte las regiones andinas y pacíficas, cuenta con una superficie de 22.140 km². Limita por el norte con el departamento del Chocó, Caldas, y Quindío, por el Este con Quindío y Tolima, por el sur con el departamento del Cauca y por el oeste con el Océano pacífico, y el departamento del Chocó. Está dividido en 42 municipios y 88 corregimientos⁴⁹. El territorio está constituido por cuatro unidades fisiográficas, denominadas la llanura del pacífico, la cordillera Occidental, el valle del río Cauca y el flanco Occidental de la cordillera Central.⁵⁰

El departamento del Valle es un punto estratégico en Colombia y Suramérica. Accede directamente a la Cuenca del Pacífico y a la del Atlántico a través del Canal de Panamá, que se encuentra a 20 horas de navegación. Es una plataforma exportadora ideal hacia los países del pacífico americano Canadá, Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú y Chile. Hace parte de la región de Colombia, entre Bogotá, Medellín y Cali, la cual concentra el 70% del PIB nacional y el 52% de la población colombiana.⁵¹

⁴⁷ Cali en Cifras 2013. Op. cit.

⁴⁸ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Cali [en línea] Cali, 12 septiembre 2014. [citado 14 septiembre 2014] Obtenido de: http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/cali_pub

⁴⁹ MARTÍNEZ, Andrés G. Departamento del valle del cauca. [en línea]. Bogotá, 2011. [citado 2 marzo 2014] Obtenido de: <http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

⁵⁰ MARTÍNEZ, Ibíd.

⁵¹ INVEST PACIFIC. Nuestra región. [en línea] Cali, 2012. [citado 18 mayo 2014] El Valle Del Cauca. El Valle es un punto estratégico en Colombia y Suramérica. Obtenido de: <http://www.investpacific.org/node/1346>

Vías de comunicación. El departamento del Valle del Cauca centra su sistema vial en el eje norte – sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral, Pacífico, y varios ramales que comunican al departamento con Bogotá D.C. Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país.

De acuerdo a INVIAS, en el Valle del Cauca se están desarrollando varios proyectos en cuanto a Infraestructura de vías. Uno de ellos es el de la doble calzada de Lobo Guerrero, que va a generar un mejoramiento en la comunicación del departamento, principalmente con el puerto de Buenaventura.

Las principales Vías del departamento son la Troncal del Magdalena o ruta nacional 4 que une la ciudad de Buenaventura con la capital del país, Bogotá, pasando también por Cali. La otra es la Ruta Nacional 25 que atraviesa el país uniendo la frontera del país con Ecuador con el Caribe Colombiano.

Vías en Colombia. Las carreras en Colombia, en su gran mayoría no se encuentran en muy buenas condiciones, INVIAS⁵² las clasifica en pavimentada y no pavimentada y relaciona las siguientes cifras en longitud y porcentaje según su estado.

De acuerdo a INVIAS en el año 2013, Colombia contaba con un 11.110 de vías pavimentadas, sin pavimentar e intervenidas. De esto 8.346 están pavimentadas, 2.643 no lo están y 120 están en intervención.

De lo anterior INVIAS clasifica en tan solo un 18% en muy buen estado de las carreteras pavimentadas. Un 32% en buen estado, 26,95% en estado regular, un 20,56% en mal estado y un 1,16% en muy mal estado.

⁵² COLOMBIA. Instituto nacional de vías. Estado de las vías [en línea] julio 2013. Obtenido de. <http://www.invias.gov.co/index.php/red-vial-nacional/2-uncategorised/57-estado-de-la-red-vial>. 01 de mayo 2014.

Ilustración 2. Estado de la red vial

TOTAL RED NACIONAL		RED PAVIMENTADA					
		MB	B	R	M	MM	TOTAL
Longitud (Km)		1578,08	2.705,43	2.249,47	1.715,95	97,13	8.346,05
Porcentaje		18,91%	32,42%	26,95%	20,56%	1,16%	75,12%
TOTAL RED NACIONAL		RED NO PAVIMENTADA					
		MB	B	R	M	MM	TOTAL
Longitud (Km)		26,00	259,27	853,72	1.176,51	328,07	2.643,57
Porcentaje		0,98%	9,81%	32,29%	44,50%	12,41%	23,79%
TOTAL RED NACIONAL		EN INTERVENCIÓN					
		TOTAL					
Longitud (Km)		120,51					
Porcentaje		1,08%					

Estado de la red vial mediante criterio técnico a Julio de 2013

Fuente: INVIAS

Peajes. Otra implicación para la empresa de realizar traslados a otras ciudades para realizar los trabajos son los costos de peajes. Estos están distribuidos por toda la red vial de nuestro país, su tarifa varía dependiendo del tipo automotor y de la ruta que esté transitando.⁵³

INVIAS ha trazado 57 rutas en el país. Para la categoría 1 el costo de peaje puede variar entre 6.600 y 118.700, dependiendo del lugar donde transite. La categoría más alta en la CAT es la V, su precio puede variar entre \$21.700 hasta \$507.100, dependiendo del lugar que esté transitando. De acuerdo a INVIAS el cobro de las tarifas depende de la clasificación, que muestra la figura a continuación.

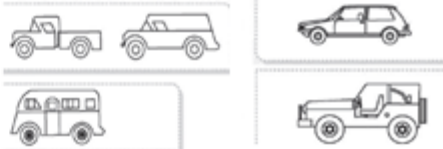
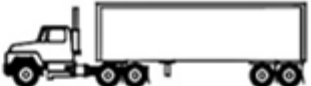
De acuerdo a la página de turismo viaja por Colombia, relaciona que por ruta puede haber entre 1 y 22 peajes dependiendo de la distancia recorrida.

Logística y distribución en el valle del cauca. El valle del cauca tiene un importante desarrollo en términos de logística y distribución. Además tiene proyectado una serie de proyectos que pretenden mitigar las deficiencias que enfrenta la región pese al desarrollo que se tiene en el tema. Debido a la ubicación geoestratégica del departamento se considera uno de los principales destinos para desarrollo de actividades logísticas y de distribución. Lo que además lo convierte en el

⁵³ VIAJA POR COLOMBIA, Peajes [en línea] Bogotá, 2014. [citado 1 mayo 2014] Obtenido de: <http://www.viajaporcolombia.com/peajes/>

principal eje logístico para soportar los sistemas productivos y de comercio internacional del suroccidente colombiano. La infraestructura del Valle del Cauca y el talento humano de la región hacen de este el lugar ideal para atender todos los mercados de América del Norte, Centro América, Sur América y Asia Pacifico.

Ilustración 3. Clasificación de vehículos

 INSTITUTO NACIONAL DE VIAS SUBDIRECCION DE ESTUDIOS E INNOVACION GRUPO VALORIZACION Y PEAJE 		
CATEGORIAS DE VEHICULOS COBRO TARIFA DE PEAJE ESTACIONES INVIAS		
CAT I	Automóviles, camperos, camionetas y microbuses con ejes de llanta sencilla.	
CAT II	Buses, busetas, microbuses con eje trasero de doble llanta y camiones de dos ejes.	
CAT III	Vehículos de pasajeros y de carga de tres y cuatro ejes.	
CAT IV	Vehículos de carga de cinco ejes.	
CAT V	Vehículos de carga de seis ejes.	
EJE GRUA	Los vehículos que prestan servicio de grúa, pagaran la tarifa correspondiente a la categoría del vehículo, además un valor adicional por cada eje del vehículo remolcado, que haga contacto con el pavimento.	

Fuente: INVIAS

Además de la terminal portuaria en Buenaventura y aeroportuaria de Palmira el valle tiene entidades que organizan el transporte terrestre que complementan la actividad en la región.

“El Valle del Cauca cuenta con entidades encargadas de organizar el transporte terrestre para centralizar el movimiento de carga, alimentos y pasajeros, con el fin de regular y optimizar el servicio. Las entidades reguladoras son: la Central de Carga (CENCAR), Central Mayorista de Abastos (CAVASA) y las diferentes Terminales de Transporte Intermunicipales ubicadas en las ciudades de Buga, Buenaventura, Tuluá y Cali, siendo ésta última la segunda en el país después de la de Bogotá pues anualmente moviliza más de 1.4 Millones de vehículos y 19.8 Millones de pasajeros.

En la región funcionan 19 empresas de servicios de mensajería especializada, entre las cuales están MC Mensajería Confidencial, Cali Express y Publientrega, y también operan otras reconocidas a nivel internacional como Deprisa, Servientrega, FEDEX, DHL, entre otras.”⁵⁴

Por otra parte, en el municipio de Palmira y en cercanías del aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, se encuentran ubicadas la Zona Franca Palmaseca y Zona Franca del Pacífico S.A, y en Buenaventura existe una Zona Franca en construcción llamada CELPA. En el Norte del Cauca existen la Zona Franca Parquesur en Villarica y la Zona Franca del Cauca en Puerto Tejada.⁵⁵

Sin embargo existen deficiencias que se han identificado, “Infraestructura deficiente, altos costos logísticos, parque automotor antiguo, impuestos y trámites son parte de la problemática que deben enfrentar el Gobierno y las empresas de transporte de carga terrestre y de logística, especialmente en tiempos en que los convenios comerciales exigen un desarrollo del país acorde con niveles efectivos de operatividad. Para Jaime Sorzano Serrano, presidente ejecutivo de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera, Colfecar, “las principales desventajas para el sector del transporte de carga radican en la carencia y deficiencia de la infraestructura vial, una de las más precarias a nivel mundial.”⁵⁶

La distribución logística encuentra una dificultad mayor en el estado de las vías y la falta de mejor infraestructura, lo que entre otras cosas hace que el tiempo de

⁵⁴ INVEST PACIFIC. Porque invertir en nuestro valle. [en línea] Cali, 2012 [citado 5 mayo 2014] Un valle de servicios. Transporte y correos especializados. Disponible en: <http://www.investpacific.org/node/1353>

⁵⁵ INVEST PACIFIC. Ibíd.

⁵⁶ REVISTA DE LOGISTICA. Una cuantía aún a medio pagar. [en línea] Bogotá, 2013. [citado 18 de mayo de 2014] Obtenido de. <http://www.revistadelogistica.com/transporte-de-carga-una-cuantia-aun-a-medio-pagar.asp>.

entrega dispuesto no se cumpla a cabalidad. Para las empresas que prestan este servicio pueden presentar varias complicaciones por el aumento de costos y el no cumplimiento de tiempos a sus clientes. Adicionalmente también pueden tener problemas en el estado que llega la mercancía al cliente por lo cual puede generar garantías y demás a la empresa, incrementando los costos.

En contraste en esta región se le apuesta al desarrollo de proyectos que contribuyen al tema logístico de impacto regional dirigidos principalmente a la optimización de la movilidad, de servicios y del manejo de la carga de comercio exterior, los cuales a su vez son de interés nacional teniendo en cuenta que el departamento y su puerto sirven como plataforma de exportación del país por el océano Pacífico.⁵⁷

En la tabla 2 se presentan las variables tenidas en cuenta para el análisis del entorno geofísico y su clasificación.

Tabla 2. Variables de análisis del entorno geofísico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Disponibilidad y calidad de las vías	A		x		
Peajes	A	x			
Distancias a recorrer para realizar trabajos	A		x		
Logística de distribución actual	A		x		
Consecución de materias primas	O				x
Disponibilidad de recursos naturales	O			x	
Disponibilidad y calidad de servicios públicos domiciliarios	O			x	
Zonas y parques industriales	O			x	
Zonas francas cercanas	O			x	
Cercanía a terminales de transporte fluvial, terrestre y aéreo.	O				x

Fuente: Elaboración propia

5.2 Entorno medioambiental

En este punto se describen algunas de las variables de la dimensión medioambiental. Estas permiten tener una idea global del medio ambiente en el que se mueve la organización y como este puede afectar el desarrollo de la misma.

Biodiversidad. Colombia ocupa el 2do lugar en biodiversidad del mundo y está entre las 12 naciones megadiversas, ya que alberga el 10% de la fauna y flora de

⁵⁷ INVEST PACIFIC. Op. cit.

la tierra, según el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.⁵⁸

El Valle del Cauca es un departamento verde, tiene un alto índice de biodiversidad. Este alberga entre el 25% y 50% de las especies de fauna y el 11% de las especies de flora del país.⁵⁹

El clima del departamento es muy variado a causa de factores como la latitud, la costa sobre el nivel del mar, la orientación de los relieves montañosos, los vientos, demás que afectan e influyen en él.

La llanura del pacífico es muy húmeda y registra precipitaciones hasta de 5000 milímetros anuales. Las temperaturas superan los 24°C en altitudes que van desde el nivel del mar hasta los 1.0000 metros.

El Pacífico colombiano representa el 16% del total nacional de reserva forestal y es la segunda después de la Amazonía, Cuenta con abundante flora y fauna terrestre y acuática. Igualmente, hay zonas de bosques secos, selvas inundables y páramos que generan gran diversidad de especies que mantienen el equilibrio dentro de los componentes de un ecosistema.⁶⁰

Recursos hídricos. “La red hidrográfica del Valle del cauca se compone de numerosas corrientes conformadas en dos vertientes, la del Pacífico y, la del Magdalena, a través del río Cauca. A la Vertiente Pacífica tributan sus aguas diez cuencas hidrográficas. En el río Cauca desembocan 39 subcuencas”.⁶¹ Siendo este el más importante por su explotación tanto para el riego de cultivos en toda la llanura del río cauca como para el consumo de los habitantes de la ciudad de Cali y de las industrias.

También cuenta con 1.600 pozos profundos de aguas subterráneas que suministran 800 millones de metros cúbicos al año. Y abundante lluvia y sol siendo una de las más altas pluviosidades del mundo y horas de exposición solar.

⁵⁸ REVISTA PORTAFOLIO. Medio ambiente riqueza que Colombia debe proteger. [En línea] Bogotá, Julio 31 de 2012. [citado 4 mayo 2014] Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/economia/medio-ambiente-riqueza-que-colombia-debe-proteger>

⁵⁹ GOVERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. Biodiversidad. [en línea] Cali, 7 febrero 2013. [citado 4 mayo 2014] Obtenido de:

<http://www.valledelcauca.gov.co/casadelvalle/publicaciones.php?id=10687>

⁶⁰ COLOMBIA. Ministro de Comercio, Industria y Turismo. Valle del Cauca guía turística. [en línea] Bogotá, s.f. [citado, 4 mayo 2014] Obtenido de:

http://www.colombia.travel/es/descargas/guias_turisticas/Guia_valle_del_cauca-web.pdf

⁶¹ MARTÍNEZ, Op. Cit.

La región en buena parte, ha sustentado su desarrollo en sus recursos naturales renovables principalmente con la explotación de sus fértiles suelos, en gran extensión planos y, la abundante agua de los ríos.

Políticas ambientales. En el valle del cauca las políticas ambientales están dirigidas a:

- Lograr fortalecimiento de la gestión ambiental territorial
- Cambiar los patrones insostenibles de producción y consumo por parte de los diferentes actores de la sociedad.
- Contribuir a la reducción de la vulnerabilidad y a preparar al territorio departamental para la adaptación al cambio.
- Orientar la formulación y ejecución seguimiento de estrategias, planes, programas, medidas y acciones para el conocimiento y la reducción del riesgo y manejo de desastres.
- Desarrollar estrategias para la consolidación de la cultura ambiental en todos los sectores y el fomento de los valores por el respeto a los recursos naturales y la convivencia en equilibrio con la naturaleza.
- Promover la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos.
- Fortalecer la participación del departamento como enlace entre el nivel nacional y local en los procesos de planeación y ejecución de la política sectorial,⁶²

En el municipio de Cali la política tiene los siguientes objetivos específicos:

- Recuperar y mantener las condiciones de renovabilidad y resiliencia de la oferta ambiental regional aprovechada por el Municipio.
- Orientar los procesos de ocupación, poblamiento y uso del territorio municipal.
- Orientar y controlar con criterios de sustentabilidad, los procesos productivos, de comercio y de consumo en el territorio municipal.
- Generar las transformaciones y afianzamientos culturales necesarios para la construcción de una ciudad - región sustentable.
- Disminuir y mitigar los impactos ambientales generados en la región por la actividad urbana de Santiago de Cali.
- Generar las condiciones político-administrativas y.

⁶² GOBERNACION DEL VALLE. “Plan de desarrollo del departamento del valle del cauca para el período 2012-2015: “vallecaucanos, hagámoslo bien” p. 17 [en línea] Cali noviembre 2012. [citado 5 mayo 2014] disponible en:

<http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=21736>

Principios orientadores de la política ambiental en el valle del cauca:

- Respeto y cuidado de la diversidad biológica y cultural.
- Reconocimiento y respeto a la existencia de límites a toda intervención antrópica.
- Primacía del bien común sobre el interés particular.
- Búsqueda del fortalecimiento de la función social y ecológica de la propiedad privada.
- Respeto a los derechos ambientales fundamentales individuales y colectivos de la población.
- Búsqueda de equidad y justicia social en la accesibilidad y disfrute de la oferta ambiental del territorio municipal y regional (agua, paisaje, espacio público, calidad del aire y otros) por el conjunto de la población.
- Búsqueda de la articulación con las demás políticas generales y sectoriales, que a nivel municipal, regional y nacional afectan al medio ambiente.⁶³

Energía eléctrica. El Valle del Cauca tiene una cobertura de energía eléctrica del 98%, la mayor parte proveniente de hidroeléctricas. Pero además se estudia la posibilidad de obtener energía renovable a partir de la luz solar para mayor sostenibilidad.

El servicio de energía eléctrica en el Departamento del Valle del Cauca comprende la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización. Existen varias empresas en la región que prestan estos servicios: Empresas de Energía del Pacífico S.A. – EPSA; Empresas Municipales de Cali -EMCALI, Distribuidora y Comercializadora de Energía DICELE; Empresas Municipales de Cartago – EMCARTAGO, la Compañía de Electricidad de Tuluá, Enertotal S.A., Enervia S.A., Vatia S.A., Enerco S.A., Termoemcali S.A. y Termovalle S.C.A.

De igual manera, el Valle del Cauca cuenta con dos plantas de generación de energía térmica, 3 embalses; Alto Anchicayá, Calima y Salvajina. 5 líneas de interconexión eléctrica y 7 pequeñas centrales eléctricas.⁶⁴

Por otra parte en el mes de agosto de 2013 se organiza el ‘clúster’ de energía eléctrica del valle del cauca con la participación Inicialmente de los gobiernos de los departamentos de Valle, Cauca y Risaralda. Conformado por las universidades del Valle, Cauca y Autónoma de Occidente; de agentes de la cadena como Epsa, Cetsa, Emcali, Compañía Energética de Occidente y los ingenios Providencia e

⁶³ ALCALDIA SANTIAGO DE CALI. Lineamientos para una Política Ambiental de Santiago de Cali. [en línea] Cali, octubre de 2010. [citado 18 mayo 2014] Obtenido de: http://www.cali.gov.co/publicaciones/lineamientos_de_politica_ambiental_de_santiago_de_cali_hacia_una_region_sustentable_publicacion

⁶⁴ INVEST PACIFIC. Op. Cit.

Incauca. También lo integran compañías de servicios especializados como Gers; firmas proveedoras de bienes como Centelsa, Magnetron y Cobre de Colombia. Asocaña actuará en calidad de aliado estratégico. Y que busca mediante el trabajo conjunto entre el sector privado, Gobierno y la academia lograr el desarrollo sostenible de la cadena productiva de la energía eléctrica⁶⁵

Además de la sostenibilidad del sistema y un uso más eficiente del recurso se prevé con el 'clúster' un impulso de alternativas como la generación de energía eólica, parques híbridos solares y otras fuentes renovables.

La iniciativa ante todo "busca que el sector tenga mayores estándares de confiabilidad para atender la futura demanda eléctrica, reducción de pérdidas y el montaje de futuras redes inteligentes de distribución"⁶⁶.

"Se prevé que la iniciativa aumentará la competitividad no solo de la región, sino del suroccidente colombiano".⁶⁷

El 'clúster' es una iniciativa apoyada por el Programa de Transformación Productiva, PTP, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Energías alternativas. Una de las alternativas de generación de energías alternativas es la producción de los biocombustibles. Y es esta una de las políticas nacionales, la de los biocombustibles fuente de energías renovables, en la que el valle del cauca tiene gran participación. Los objetivos que se quieren lograr con la utilización de los biocombustibles son la generación de empleo rural e industrial, la estabilidad energética del país y la protección del medio ambiente mediante la reducción de emisiones efecto invernadero.⁶⁸

"Colombia produce hoy cerca de 678 millones de litros anuales de biodiesel de palma y bioetanol de caña, que oxigenan con mezclas de cerca del 10% respectivamente, el petrodiesel y la gasolina que consume en el país. Después de Brasil y Argentina, nuestro país es el tercer mayor productor de biocombustibles en América Latina, y existe un potencial de crecimiento significativo".⁶⁹

Por otra parte la Empresa de Energía del Pacífico, Epsa en una alianza público privada, en donde participan entidades como la Alcaldía de Cali, Emcali, la Universidad del Valle y la Cámara de Comercio, lidera un proyecto de generación de energía a partir de la radiación solar con el propósito de "que dentro de cuatro o

⁶⁵ Así funcionará el 'clúster' de energía eléctrica del Valle del Cauca. [en línea] Cali, EL PAIS. 1 de ago. 2013. [citado 20 julio 2014] Obtenido de:

<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/despego-cluster-energia-electrica-valle-enterese-como-funcionara>

⁶⁶ Ibíd.

⁶⁷ Ibíd.

⁶⁸ MANUELITA, negocios [en línea] Cali, 2014. [citado 20 julio 2014] Energía renovable. Obtenido de: <http://www.manuelita.com/negocios/energia/>

⁶⁹ Ibíd.

cinco años se pueda iniciar la comercialización de este tipo de energía hacia industrias, comercios y residencias con base en las nuevas regulaciones, incentivos tributarios y normas aprobadas por el Congreso⁷⁰

La ciudad de Cali, en el tema de saneamiento ambiental, cuenta con redes de acueducto y alcantarillado en casi toda la ciudad con excepción de algunos sectores de invasión principalmente en la parte periférica, plantas de tratamiento de aguas residuales que disminuyen la contaminación de los ríos, sistema de recolección de basuras en toda la ciudad y sus alrededores.

Frente a la contaminación atmosférica, las causas principales están relacionadas con el parque automotor principalmente el de combustión de diesel y las canteras cercanas a la ciudad.⁷¹

En la tabla 3 se presentan las variables tenidas en cuenta para el análisis del entorno medioambiental.

Tabla 3. Variables de análisis del entorno medioambiental

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Alto índice de biodiversidad	O			x	
Políticas ambientales en el valle del cauca	O			x	
Reducción de recursos renovables	A		x		
Disponibilidad y calidad de recolección de desechos	O			x	
Calidad de los suelos	O			x	
Disponibilidad y calidad del agua en el estado natural	O			x	
Disponibilidad y cobertura del servicio de energía eléctrica	O				x
Generación de energías renovables (energía solar)	O			x	
Producción de biocombustibles	O			x	

Fuente: construcción propia

5.3 Entorno jurídico y legal

En este entorno se relacionan algunas de las leyes y normas jurídicas más importantes a tener en cuenta en el desarrollo de las actividades de la empresa por cuanto fundamentan o soportan y reglamentan la actividad. En general solo serán nombrados o listados tanto algunas de las leyes como algunos de sus

⁷⁰ El Valle del Cauca entra en la era de la energía solar. [en línea] Cali. EL PAIS, 15 marzo 2014. [citado 22 julio 2014] Obtenido de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-entra-era-energia-solar>

⁷¹ Vehículos y canteras cercanas a Cali, entre los principales contaminantes del aire. [en línea] Cali. ALCALDIA SANTIAGO DE CALI. 08 Marzo 2013. [citado 22 julio 2014] Obtenido de: http://www.cali.gov.co/publicaciones/vehculos_y_canteras_cercanas_a_cali_entre_los_principales_contaminantes_del_aire_pub

artículos sin que se pretenda desconocer el resto de ellas u la importancia de la totalidad de las mencionadas. Se pretende en este caso dar una visión general de la estructura jurídica a la que se debe sujetar la empresa

Derecho comercial. De acuerdo con la norma constitucional la actividad económica e iniciativa privada está concebida entre otros en los siguientes artículos:

ARTICULO 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. [...]

ARTICULO 58. <Artículo modificado por el artículo 1o. del Acto Legislativo 1 de 1999. El nuevo texto es el siguiente: Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. [...]⁷²

De acuerdo con la legislación. Decreto 410 de 1971(marzo 27) Por el cual se expide el Código de Comercio. ARTÍCULO 25 <EMPRESA - CONCEPTO>. Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

ARTÍCULO 26 <REGISTRO MERCANTIL - OBJETO - CALIDAD>. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. [...]

ARTÍCULO 27. <COMPETENCIA DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO PARA LLEVAR EL REGISTRO MERCANTIL - COMPETENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO>. [...]

ARTÍCULO 28. <PERSONAS, ACTOS Y DOCUMENTOS QUE DEBEN INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO MERCANTIL> [...].⁷³

Derecho laboral. Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 Sobre Código Sustantivo del Trabajo.

⁷² COLOMBIA, Asamblea constituyente de 1991[en línea] Bogotá, 27 julio 2014. [citado 01 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/leyes-y-antecedentes/constitucion-y-sus-reformas>

⁷³ COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Obtenido de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc_ant/codigo_comercio.htm 01 Agosto 2014.

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 2o. APLICACION TERRITORIAL. [...]

ARTICULO 3o. RELACIONES QUE REGULA... [...]

Reglamento de trabajo

ARTICULO 104. DEFINICIÓN. [...]

ARTICULO 105. OBLIGACIÓN DE ADOPTARLO. [...]

ARTICULO 107. EFECTO JURÍDICO. [...]

ARTICULO 108. CONTENIDO. [...]

ARTICULO 194. DEFINICIÓN DE EMPRESAS. <Artículo modificado por el artículo 32 de la Ley 50 de 1990. [...].⁷⁴

Derecho tributario. El sistema fiscal colombiano se encuentra regulado por el Decreto No. 624 de 1989, denominado genéricamente "Estatuto Tributario". El sistema tributario comprende impuestos de carácter nacional, departamental y municipal. Los impuestos de carácter nacional son los de la renta, el impuesto al valor agregado (IVA), el de ganancias ocasionales, el impuesto del timbre y el impuesto de las remesas; los impuestos departamentales son el de la gasolina y el de consumo de licores; por último, los municipales son el impuesto predial y el de industria y comercio.

La tarifa del impuesto sobre la renta es del 35%. La base sometida al mismo es la renta gravable, que se obtiene de sumar todos los ingresos ordinarios y extraordinarios susceptibles de producir un incremento neto del patrimonio y que no estén expresamente exceptuados en la ley. De esta suma se restan las devoluciones, rebajas y descuentos, así como los costos y deducciones imputables a tales ingresos. La tarifa del impuesto sobre ganancias ocasionales es del 35%; se aplica con la misma tarifa sobre las ganancias ocasionales de sociedades extranjeras de cualquier naturaleza.

La tarifa del impuesto de remesas es del 7% se causa por la transferencia al exterior de rentas y ganancias ocasionales percibidas en Colombia por compañías con inversión extranjera, así como por la obtención de utilidades por parte de sucursales de entidades extranjeras, las cuales se entienden remesadas al exterior.

La tarifa del IVA varía según la clase de bienes o servicios, siendo en general del 16%; ciertos bienes tienen tarifas diferenciales y otros se encuentran

⁷⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 por la cual se crea el código de comercio. Obtenido de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104> 02 Agosto 2014.

excluidos del impuesto, grava la prestación de servicios y la venta e importación de bienes en el territorio nacional.⁷⁵

La tarifa del Impuesto de industria y comercio es fijada por cada municipio dentro de los siguientes límites establecidos por la ley correspondiente: actividades industriales, 2 a 7 por mil mensual; actividades comerciales y de servicios, 2 a 10 por mil mensual.⁷⁶

La tarifa del impuesto predial es fijada por cada municipio y puede oscilar entre el uno y el dieciséis por mil del avalúo catastral del respectivo inmueble (ley 44 de 1990).⁷⁷

La tarifa de la Sobretasa a la gasolina en Cali es de 18.5%. Está constituida por el valor de referencia de venta al público de la gasolina motor extra, así como corriente. Ley 488/98 Acuerdo 35/99 Ley 681 /2001.⁷⁸

Derecho civil. Código civil, Objeto y fuerza de este código.

Artículo 10. <disposiciones comprendidas>. El código civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares, por razón del estado de las personas, de sus bienes, obligaciones, contratos y acciones civiles.

Artículo 20. <aplicabilidad>. En el presente código civil de la unión se reúnen las disposiciones de la naturaleza expresada en el artículo anterior que son aplicables en los asuntos de la competencia del gobierno general con arreglo a la constitución, y en los civiles comunes de los habitantes de los territorios que él administra.

Artículo 30. <obligatoriedad>. considerado este código en su conjunto en cada uno de los títulos, capítulos y artículos de que se compone, forma la regla establecida por el legislador colombiano, a la cual es un deber de los particulares ajustarse en sus asuntos civiles, que es lo que constituye la ley o el derecho civil nacional.⁷⁹

⁷⁵ LATAXNET. Colombia. información tributaria. [en línea] 2013. [citado 4 Agosto 2014] Obtenido de: http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-informacion_tributaria/

⁷⁶ BUSINESSCOL.COM. Aspectos Tributarios de Colombia. [en línea] 2013. [citado 4 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.businesscol.com/empresarial/tributarios/tributarios.htm>

⁷⁷ METROFINCARAIZ.COM. El impuesto predial.[en línea] 2014 [citado 4 Agosto 2014]Obtenido de: <http://www.metrofincaraiz.com/Article/363.html>

⁷⁸ ALCALDIA SANTIAGO DE CALI. Otros impuestos municipales, [en línea] Cali, 2014 [citado 4 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.cali.gov.co/culturaciudadana/loader.php?IServicio=FAQ&IFuncion=viewPreguntas&id=28>

⁷⁹ COLOMBIA. Senado de la república. Ley 57 de 1887. [en línea] Bogotá, 1887 [citado 5 septiembre 2014] Obtenido de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil.html

Derecho ecológico. La Constitución Política de Colombia de 1991 contempla en varios de sus artículos, el manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales.

ARTICULO 58 [...] la propiedad es una función social que implica obligaciones y, como tal, le es inherente una función ecológica [...]

ARTICULO 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. [...]

ARTICULO 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. [...]

ARTICULO 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. [...].⁸⁰

Legislación ambiental. Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Ley 491 de 1999. Por el cual se establece el seguro ecológico, se modifica el Código Penal y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2150 de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Reglamenta la licencia ambiental y otros permisos. Define los casos en que se debe presentar Diagnóstico Ambiental de Alternativas, Plan de Manejo Ambiental y Estudio de Impacto Ambiental. Suprime la licencia ambiental ordinaria.

Decreto 1124 de 1999. Por el cual se reestructura el Ministerio del Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0601 de 2006 (Abril 04) Por la cual se establece la Norma de Calidad del Aire o Nivel de Inmisión, para todo el territorio nacional en condiciones de referencia.

Decreto 2820 de 2010. Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.

⁸⁰ COLOMBIA. ASAMBLEA CONSTITUYENTE 1991. Op cit.

En Colombia, las instituciones que rigen el medio ambiente son el *ministerio de ambiente y desarrollo sostenible*, de vivienda y Desarrollo territorial. Pero hay entidades territoriales menores, que son regionales dependiendo de la ciudad. En Cali, se tiene el DAGMA, que es quien hace las veces de control y seguimiento, para velar por un buen aprovechamiento y manejo del medio ambiente.

Adicionalmente también existen otras instituciones de apoyo a las anteriormente mencionadas, como lo son:

- El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales -IDEAM-
- El Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras “José Benito Vives de Andreis” -INVEMAR-
- El Instituto de Investigación de Recursos Biológicos “Alexander von Humboldt”
- El Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas “SINCHI”
- El Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico “John von Neumann”.

En la tabla 4 se presentan las variables descritas o relacionadas del entorno jurídico y legal.

Tabla 4. Variables de análisis del entorno jurídico y legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Derecho comercial	o			x	
Derecho laboral	o			x	
Derecho tributario, alto cobro de impuesto	A	x			
Derecho civil	o			x	
Derecho ecológico, protección al medio ambiente	o			x	

Fuente: Construcción Propia

5.4 Entorno político – gubernamental e institucional

El entorno político-gubernamental se describe las políticas de gobierno que influyen en el sector privado, y que deben ser tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones.

Política del gobierno departamental. Según el plan de desarrollo para el periodo 2012-2015, el Valle del Cauca concentrará sus esfuerzos en el diseño de políticas que incrementen los bajos niveles que la economía del departamento ha evidenciado en los últimos 10 años. Este plan centra su interés en aumentar los niveles de productividad y competitividad del Valle del Cauca, en el horizonte 2012-2015, y por supuesto, dejar los lineamientos para obtener incrementos

significativos en los años posteriores. Según el plan de desarrollo la apuesta a largo plazo por la estructuración y mejoramiento del modelo económico sostenible que garantice el desarrollo regional con equidad social, deberá estar desde el corto y mediano plazo apostándole a:

- Disponer de una moderna infraestructura de conectividad y de servicios públicos para mejorar la eficiencia del puerto de Buenaventura.
- Promover el mejoramiento de la infraestructura vial.
- Posicionar nuestros productos de exportación en el mercado de Estados Unidos, explorar otros renglones y destinos de exportación, especialmente en la cuenca internacional del Pacífico.
- Buscar alianzas estratégicas propendiendo por la unidad entre grupos de empresas y las iniciativas públicas y privadas.
- Fomento a la inversión privada nacional y extranjera.
- Impulsar la generación de empleo.
- Recuperación integral del sector agropecuario.
- Seguridad alimentaria: Promoción de la agricultura familiar, la entrega de microcréditos y fomento de la economía local.
- Infraestructura para el desarrollo.
- Contribuir a la integración económica suramericana.
- Promoción del Desarrollo Económico Local de las subregiones y los municipios.”⁸¹

Para el Gobierno Departamental tiene gran importancia la Ciencia, Tecnología e Innovación, puesto que esta se convierte en una variable fundamental que la región deberá manejar para ser competitiva económica y socialmente, por ello, es necesario fortalecer las instituciones que dedican sus acciones al mejoramiento de la Competitividad, como es el caso del CODECTI (Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación) que para el Valle del Cauca se convierte en un apoyo fundamental en el fortalecimiento del Sistema Regional de CTel. El Gobernador del Valle y el Director de Planeación del Valle firmaron la convocatoria en la cual se indica los lineamientos que deben cumplir los proyectos que aspiran a recursos del Fondo de CTel del Sistema General de Regalías, correspondiente a \$ 67.882.765.975, para la vigencia 2013-2014⁸²

Según un artículo de la gobernación del valle, Recursos cercanos a los \$88 mil millones de pesos, han sido avalados por la Gobernación del Valle del Cauca para

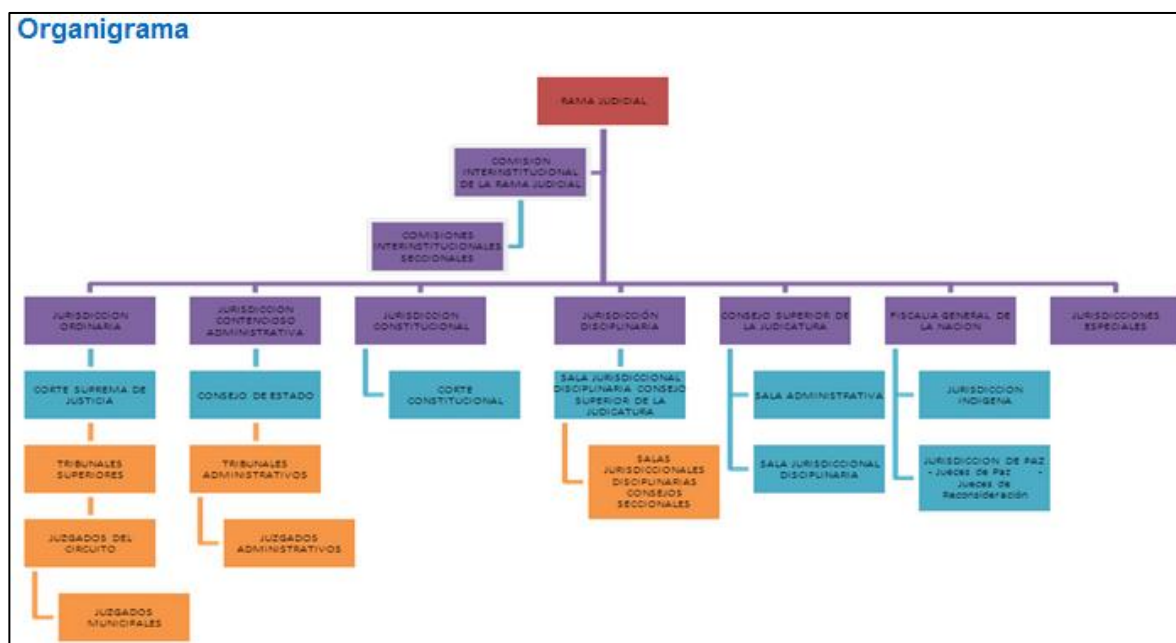
⁸¹ GOBERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. Plan de desarrollo 2012 – 2015 Op. cit. p. 28

⁸² Articulación de agendas de Ciencia, Tecnología e Innovación y convocatoria para identificar proyectos con recursos de regalías. [en línea] GOVERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. 2 abril 2013 [citado 26 agosto 2014] disponible en:
<http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=23402>

19 proyectos que esperan ser presentados prontamente al Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, FCTel - SGR. Estos proyectos, actualmente en etapa final de estructuración, beneficiarán a los 42 municipios del Valle del Cauca e impactan, proporcionalmente, a los sectores de: Agroindustria (34%), Industria (22%), Formación avanzada de capital humano (16%), Salud (12%), Tics (13%) e Institucional (3%). Lo cual deja entre ver el compromiso con el avance tecnológico en la región⁸³

Operatividad de la justicia colombiana. En Colombia la justicia operativamente está dividida en seis partes principales que tienen especialidades diferentes y cada una de ellas a su vez está subdividida en niveles jerárquicos como se evidencia en la ilustración 4.⁸⁴

Ilustración 4. Organigrama de la rama judicial colombiana



Fuente: Rama Judicial

⁸³ Avalados proyectos por \$88 mil millones para Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. [en línea] GOVERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. 14 noviembre 2013 [citado 26 agosto 2014] disponible en: <http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=25822&dPrint=1>

⁸⁴ COLOMBIA. RAMA JUDICIAL. ORGANIGRAMA [en línea] Bogotá, 5 septiembre 2014. [citado 07 septiembre 2014] Disponible en: <http://www.ramajudicial.gov.co/porta/sobre-la-rama/informacion-general/organigrama>

La justicia colombiana ha sido durante mucho tiempo percibida como deficiente pese a los esfuerzos por mejorar el sistema. Según el informe del consejo privado de competitividad⁸⁵ el sistema judicial de Colombia, a pesar de los múltiples esfuerzos, sigue siendo uno de los grandes problemas en materia de competitividad. De acuerdo con el Índice de Competitividad Global 2013-2014 del WEF, el sistema judicial colombiano es percibido como ineficiente. El país ocupa el lugar 95 entre 148 países según el indicador que mide la eficiencia del marco legal para resolver disputas.

Según el banco mundial los procesos de reforma a la justicia en Colombia tradicionalmente han asumido que la expedición de nuevas leyes (los nuevos códigos procesales y el nuevo estatuto arbitral, por mencionar algunas) automáticamente va a mejorar la eficiencia de la justicia y va a descongestionar los juzgados. Esto no necesariamente es así. Como bien lo explica el Banco Mundial, las capacidades organizacionales, los sistemas de incentivos y la adecuada implementación de las reformas (adecuación de infraestructura física y tecnológica, entre otras) son los factores que determinan si las reformas legales van a tener un impacto o no.⁸⁶

Ilustración 5. Iniciativas legislativas en materia de justicia

Iniciativas legislativas en materia de justicia			
Legislatura	2011-2012	2012-2013	2013-2014 (Primer período)
Proyectos radicados	87	126	73
Proyectos aprobados	14	21	9
Principales reformas aprobadas	Marco jurídico para la paz, Desmonopolización de la acción penal, Código General del Proceso, Estatuto de Arbitraje, Estatuto del Consumidor, reforma a la Ley de Justicia y Paz, Reforma Constitucional a la Justicia (objetada y archivada).	Fuero Penal Militar, facultades para la reestructuración de la Fiscalía, facultades para la reestructuración de la Defensoría del Pueblo, reforma al arancel judicial, Ley de garantías mobiliarias.	Reforma al Código Penitenciario y Carcelario, Código de Extinción de Dominio, regulación del incidente de impacto fiscal, sanciones a conductores embriagados, Defensa Técnica para miembros de la Fuerza Pública.

⁸⁵ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Justicia. En: Informe del consejo privado de competitividad 2013 - 2014. [en línea] Bogotá D.C. Zetta Comunicadores. 21 de Octubre de 2013. [citado 07 septiembre 2014] P. 182 Disponible en: <http://www.compitem.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

⁸⁶ Mejorando el Desempeño de las Instituciones de Justicia Colombia, Banco Mundial 2011 [en línea]. [citado 1 septiembre 2014] p 135 – 140. disponible en: <http://www.inej.edu.ni/wp-content/uploads/2012/02/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-de-las-instituciones-de-justicia.pdf>

Fuente: razonpublica.com⁸⁷

Uno de los desincentivos más grandes para hacer negocios es la falta de mecanismos para poder ejecutar contratos y hacer cumplir las reglas de juego. Cuando los empresarios no tienen certeza sobre las reglas de juego que rigen su inversión, o no cuentan con mecanismos ágiles, eficaces y predecibles para hacerlas cumplir, frenan su emprendimiento o asumen un costo muy alto para realizarlo.⁸⁸

En la tabla 5 se presentan las variables tenidas en cuenta para el análisis del entorno político–gubernamental.

Tabla 5. Variables de análisis del entorno político – gubernamental

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Política de fortalecimiento económico a las instituciones que dedican sus acciones a la CTI para el mejoramiento de la Competitividad	O			x	
Ineficiencia del sistema judicial	A		x		
Política para la promoción del mejoramiento de la infraestructura vial	O			x	
Política para el mejoramiento de la eficiencia del puerto de Buenaventura	O			x	
Política para la promoción de la integración económica de Suramérica	O			x	

Fuente: Elaboración propia

5.5 Entorno económico

En el entorno se describe el comportamiento o tendencias de las variables macroeconómicas que afectan el desarrollo de la actividad empresarial en general.

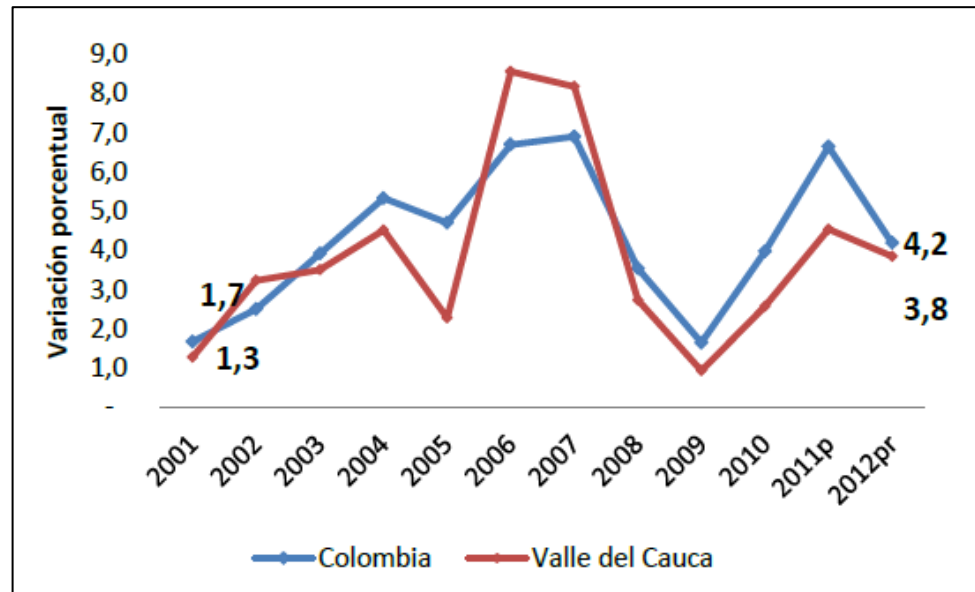
Producto interno bruto nacional y Valle del Cauca. En los años 2002, 2006 y 2007 el PIB departamental registró incrementos por encima del total Nacional. En el 2011, el PIB del Valle tuvo un comportamiento similar al nacional con promedios de 3,8% y 4,2%, respectivamente.

⁸⁷ RAMOS, Ana María y DOMÍNGUEZ, María Paulina. Legislatura 2013-2014: siguen los cambios en la justicia. razonpublica.com.[en línea] Bogotá, 23 Diciembre 2013 [citado 1 septiembre 2014] .disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/7262-legislatura-2013-2014-siguen-los-cambios-en-la-justicia.html>

⁸⁸ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD Op. Cit. P. 184.

En el primer trimestre del 2014 el PIB nacional creció 6.4 % y se espera que crezca alrededor de 4.7 % en promedio en todo el año 2014.⁸⁹

Grafico 1. Producto interno bruto nacional y valle del cauca



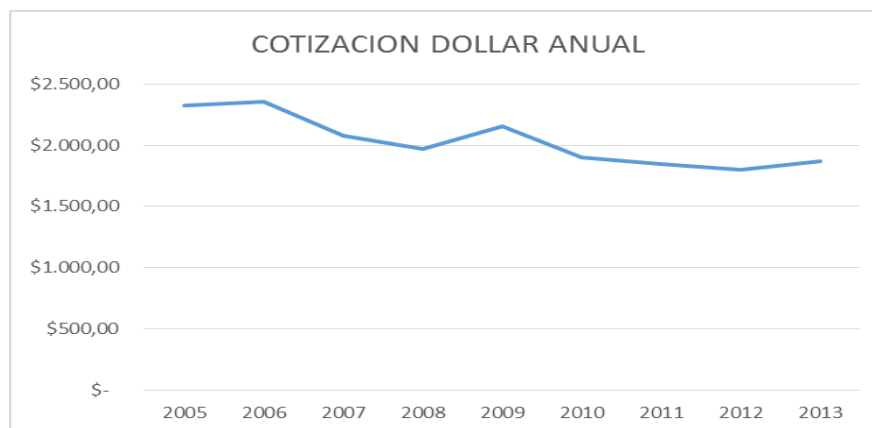
Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Cotización del dólar anual promediada. En el gráfico se evidencia una disminución de la cotización del dólar, en el transcurso de los años.

Su punto máximo fue en el año 2006 con un valor de \$2.400 pesos aproximadamente, su punto más bajo ha sido en el año 2012, por valor de \$1.800 pesos.

⁸⁹ Crecimiento eleva las apuestas por la economía del 2014 [en línea] PORTAFOLIO. Bogotá, Junio 19 de 2014 [citado 20 julio 2014]. disponible en : <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-junio-2014>

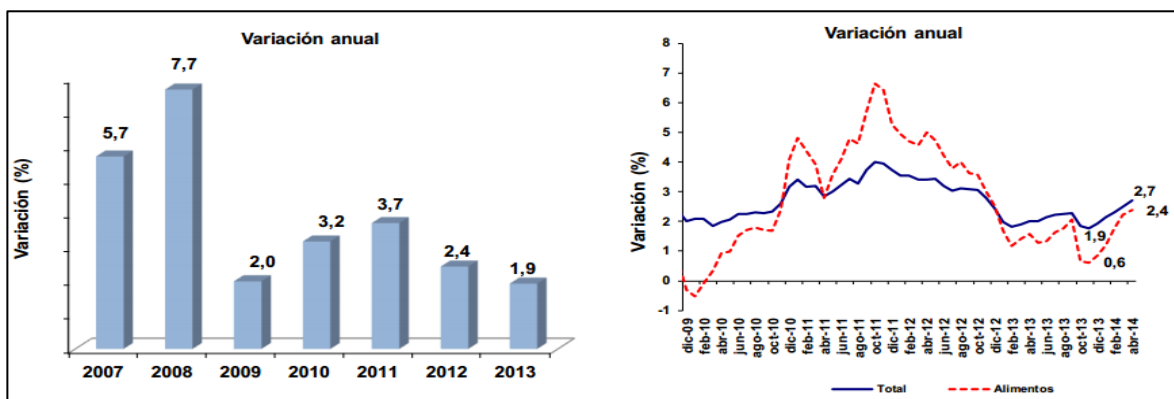
Grafico 2. Cotización del dólar



Construcción del autor basado en información del BANCO DE LA REPUBLICA

En el año 2013, cerró con un valor de \$1.868 aproximadamente, lo que brinda una gran posibilidad de poder adquirir herramientas y demás elementos necesarios, así como negocios con entidades del exterior, ya que su costo es menos. Pero representa una mala noticia para aquellos que exporten puesto que su producto valdría menos en esta etapa, pues por cada producto vendido en dólares, recibirían menos dinero en pesos.

Grafico 3. IPC a nivel nacional.



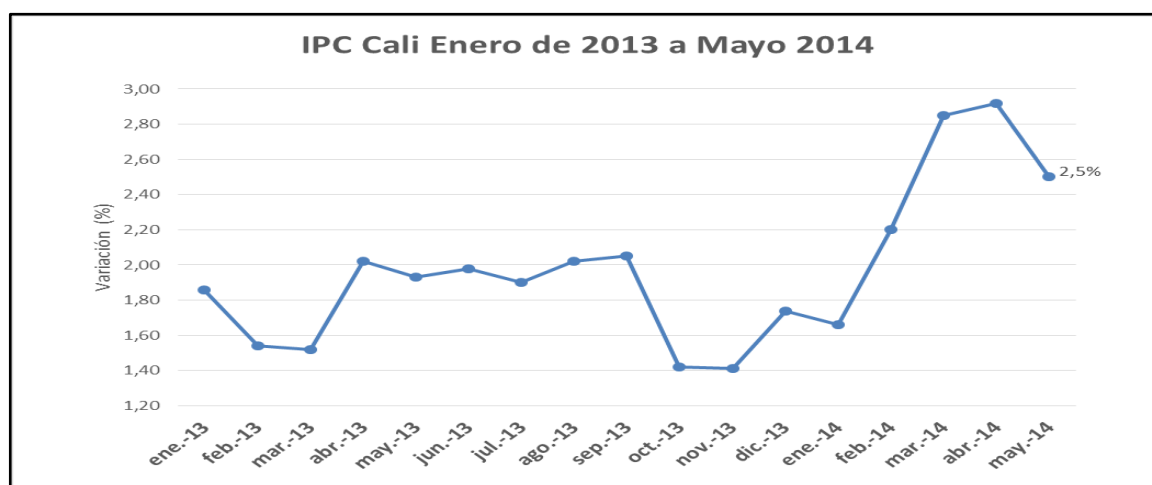
Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Inflación. La meta de inflación por parte del Banco Central se mantiene en el rango entre 2%-4% y la proyección de los analistas privados (Latin American Consensus Forecast-abril 2014) es que Colombia termine el año con una inflación de 3,1%.⁹⁰

El gráfico muestra que se mantiene relativamente estable el índice de inflación en los últimos 5 años esto muestra también la estabilidad de la economía y genera confianza para invertir debido a que se puede acertar en las proyecciones más fácilmente.

Con una inflación relativamente baja, aumenta el poder adquisitivo de las personas es decir que con el mismo dinero se pueden comprar más cosas.

Grafico 4. IPC de Cali



Fuente: construcción del autor con información del DANE

Balanza comercial. “En un contexto marcado por la devaluación del peso en 2013 (9,0%) y la reciente recuperación de la economía mundial, la dinámica comercial del Valle Del Cauca ha venido desacelerándose. Así, en el acumulado a noviembre de 2013, las exportaciones y las importaciones del Departamento se redujeron 7,7% y 2,2%, respectivamente. En una mirada de mediano plazo, la brecha comercial del Departamento con el mundo se ha venido ampliando. Sin embargo, vale advertir que buena parte de las compras externas del Valle del Cauca están dirigidas a suplir de insumos y materias primas a la industria regional que, posteriormente las transforma, agregando valor, y las distribuye en el mercado nacional e internacional. De esta forma, el 52% del valor de las

⁹⁰ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. [en línea] Bogotá, s.f. [citado 20 julio 2014] Informes económico primer trimestre 2014. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15870>

importaciones del Departamento corresponde a materias primas, el 28% a bienes de consumo y el restante 20% a bienes de capital.”⁹¹

Exportaciones. En el departamento de valle del cauca las exportaciones ascendieron a US\$2.112,0 millones durante el año 2013 presentando una variación del -7,5% respecto al 2012; mientras que las exportaciones durante el mes de enero del 2014 fueron de US\$ 123,4 millones, el cual varió -26,4% respecto al mismo periodo del año anterior.⁹²

Grafico 5. Exportaciones e importaciones del Valle del Cauca – (ene-nov 2007/2013) – USD Millones



Fuente: Cámara de comercio de Cali

⁹¹ Reporte internacional. [en línea]. CALI, CAMARA DE COMERCIO DE CALI, 13 febrero 2014. [Citado 20 julio 2014] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/13-02-2013-Reporte-Internacional-v4.pdf>

⁹² Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca [en línea] Bogotá, Ministerio de Comercio Industria y Turismo. 7 julio 2014 [citado 15 septiembre 2014] disponible en: [file:///C:/Users/william/Downloads/Perfil departamento Valle del Cauca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/william/Downloads/Perfil%20departamento%20Valle%20del%20Cauca%20(1).pdf)

Ilustración 6. Exportaciones por grupo de productos a enero – 2014

Cifras en miles de dólares FOB.								
	año		variación %	participación % 2013	enero		variación %	participación % 2014
	2012	2013			2013	2014		
Total	2.283.051	2.112.022	-7,5%	100,0%	167.550	123.359	-26,4%	100,0%
Minero-energéticos	253.521	159.430	-37,1%	7,5%	30.091	255	-99,2%	0,2%
No minero-energéticos	2.029.530	1.952.592	-3,8%	92,5%	137.459	123.104	-10,4%	99,8%
Agropecuarios	95.432	110.767	16,1%	5,2%	8.931	5.295	-40,7%	4,3%
Agroindustriales	683.507	584.094	-14,5%	27,7%	36.433	37.028	1,6%	30,0%
Industria liviana	447.492	493.094	10,2%	23,3%	35.778	31.803	-11,1%	25,8%
Industria básica	602.233	571.123	-5,2%	27,0%	37.837	35.510	-6,2%	28,8%
Maquinaria y equipo	193.499	185.669	-4,0%	8,8%	16.773	13.362	-20,3%	10,8%
Industria automotriz	6.978	7.725	10,7%	0,4%	1.698	103	-93,9%	0,1%
Demás productos	388	120	-69,1%	0,0%	8	2	-72,5%	0,0%

FUENTE: DANE - DIAN. Cálculos OEE - Mincomercio
Nota: según clasificación Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Ilustración 7. Importaciones por CUODE a enero – 2014

Miles de dólares CIF

Importaciones por CUODE	Año		Variación	enero		Variación	Participación	enero 2014
	2012	2013		2013	2014		2013	
TOTALES								
Total producidos	1.937.599	1.902.114	-1,8%	162.521	159.805	-1,7%	39,7%	37,8%
Total no producidos	3.000.880	2.888.424	-3,7%	254.864	262.504	3,0%	60,3%	62,2%
DESAGREGADO								
Bienes de capital y material de construcción	1.111.204	977.370	-12,0%	77.030	97.357	26,4%	20,4%	23,1%
Bienes de consumo	1.349.119	1.375.998	2,0%	119.944	132.747	10,7%	28,7%	31,4%
Materias primas y bienes intermedios	2.476.780	2.436.154	-1,6%	220.306	192.147	-12,8%	50,9%	45,5%
Diversos	1.376	1.017	-26,1%	105	57	-45,5%	0,0%	0,0%
Total importaciones	4.938.479	4.790.539	-3,0%	417.385	422.308	1,2%	100,0%	100,0%

- En variación significa que en en ninguno de los dos años/periodos no hay registro de importaciones.

* En variación significa que en el año/ inicial no hay registro de importaciones. En participación significa que la participación es cero.

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Importaciones. Por otra parte, en el 2013 el monto total de las importaciones del departamento según la clasificación por uso o destino económico, CUODE, evidenció que las importaciones del Valle del Cauca se explicaron primordialmente por agroindustriales, industria básica, industria liviana, maquinaria y equipo. También es de destacar que los rubros que presentan variación positiva con

respecto al año anterior son agroindustriales, industria automotriz, e industria liviana con 16,1%, 10,7% y 10,2% respectivamente.⁹³

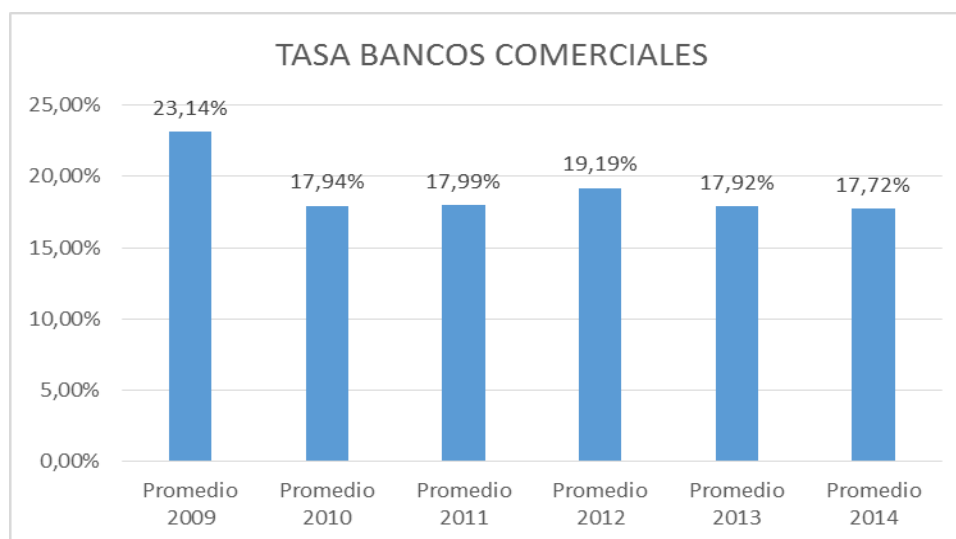
Tasas de interés. Las tasas de los créditos de colocación varían dependiendo del establecimiento que las emita:

Ilustración 8. Tasa de interés

Tipo de entidad	Tasa
Bancos comerciales	20,11%
Compañías de financiamiento comercial	22,63%
Cooperativas financieras	21,88%
Total establecimientos	20,45%

Fuente: Banco de la República

Grafico 6. Tasas bancos comerciales



Construcción del autor basado en información del BANCO DE LA REPUBLICA

La tasa de colocación del mercado desde el 2010 ha tendido a la baja excepto por el 2012, que tuvo un aumento de menos de 2 puntos respecto al año 2011.

⁹³ Ibíd.

Algo muy positivo ya que esto trae consigo una mayor aceptación por parte de las empresas y personas para adquirirlo.

Al ser cada vez más bajo, se convierte en una muy buena opción como fuente de financiación para los negocios y empresas que lo requieran. Aumentan la economía y facilitan el consumo.

Tratados comerciales. Desde la década de los noventa, cuando se inicia la apertura económica, Colombia ha venido firmando una serie de tratados de libre comercio que hoy en día les significan grandes beneficios principalmente a los consumidores con poder adquisitivo, a algunos sectores productivos y a los importadores. Con estos tratados se busca principalmente la reducción en los precios de los bienes y servicios para el consumidor y mejorar la calidad de los productos.⁹⁴

Inversión. De acuerdo con la información del Banco de la República, el Valle recibió, al tercer trimestre de 2010, un total de US\$60 millones en IED, detrás de Bogotá y Antioquia, quienes ocupan los dos primeros lugares respectivamente y equivalente al 4,7 por ciento de participación nacional.⁹⁵

En el 2012 de acuerdo con Invest Pacific, las nuevas inversiones y reinversiones en el valle del cauca alcanzan los 164 millones de dólares, además del compromiso de generar 1.500 empleos en el departamento.⁹⁶

En 2013, Proexport Colombia facilitó la llegada al país de 55 proyectos de inversión extranjera directa provenientes de 16 países, informó la presidenta de la entidad, María Claudia Lacouture.

Según los datos de fDi Markets entre 2010 y 2013, Bogotá lidera el indicador de llegada de recursos extranjeros con 32%, seguido de Atlántico con 10%, Antioquia 6%, Valle del Cauca 4%, Bolívar 3%, Cundinamarca 2%, Santander 2%, Magdalena 1% y otras 40%.⁹⁷

⁹⁴ Tratados comerciales. [en línea]. Bogotá, 2014. [citado 22 julio 2014] Disponible en:

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=2578>

⁹⁵ Valle del Cauca, tercer destino para inversión extranjera directa. [en línea] REVISTA DINERO, 30 marzo 2011. [citado 22 agosto 2014] disponible en:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/valle-del-cauca-tercer-destino-para-inversion-extranjera-directa/116496>

⁹⁶ Inversión extranjera por el desarrollo de Cali: llegará empresa uruguaya. [en línea] Alcaldía de Cali. 05 octubre 2012. [citado 22 agosto 2014]. Disponible en:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/inversin_extranjera_por_el_desarrollo_de_cali_llegar_empres_a_uruguay_a_pub

⁹⁷ 55 proyectos de inversión extranjera directa facilitó Proexport Colombia en 2013. [en línea] Proexport. 12 Diciembre 2013 [citado 23 agosto 2014] Disponible en:

En abril de 2014 según la cámara de comercio de Cali en el ranqueo fDI Intelligence 2014-2015 de los Estados Suramericanos del Futuro (departamentos como se le conoce en Colombia), el Valle del Cauca logró el tercer lugar, entre 237 departamentos de Suramérica como estado suramericano del futuro para hacer negocios por su relación costo-beneficio, de acuerdo con el estudio publicado por la División de Inteligencia del diario británico Financial Times (FDI Intelligence), uno de los centros de investigación sobre Inversión Extranjera Directa (IED) más importantes del mundo y referencia obligada para los tomadores de decisión de IED.⁹⁸

Competitividad. Según el escalafón de competitividad de la CEPAL en el 2013 el valle del cauca ocupa el tercer lugar entre los 33 departamentos de Colombia, detrás de Bogotá-Cundinamarca en primer lugar y Antioquia en el segundo. En orden de mayor a menores, estos tres departamentos obtuvieron 100, 79 y 69 puntos en el escalafón. Entre las características más notables del departamento del valle se anotan las siguientes: “Heterogeneidad baja en los factores de competitividad. Se mantiene alto en fortaleza de la economía y mantiene liderazgo en infraestructura. Avances recientes en capital humano hacia el liderazgo. Comportamiento inestable en ciencia y tecnología. Asciende al nivel medio alto en gestión y finanzas públicas. Mantiene nivel medio alto en seguridad. Líder en requerimientos básicos y mantiene nivel alto en modernidad.”⁹⁹

Por otra parte de acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad 2013 presentado por el consejo privado de competitividad y cepec-universidad del rosario el valle del cauca ocupa el séptimo lugar. Según el índice los aspectos en los que mejores resultados ha tenido son en su orden desnutrición crónica, autonomía financiera, diversificación de la canasta exportadora, mortalidad infantil, diversificación mercados de destino de las exportaciones y entre los peores resultados inversión en promoción del desarrollo productivo, numero de pagos de impuestos por año, facilidad para obtener permisos para construcción, inversión en calidad de educación básica y media, y, tasa de homicidios.¹⁰⁰

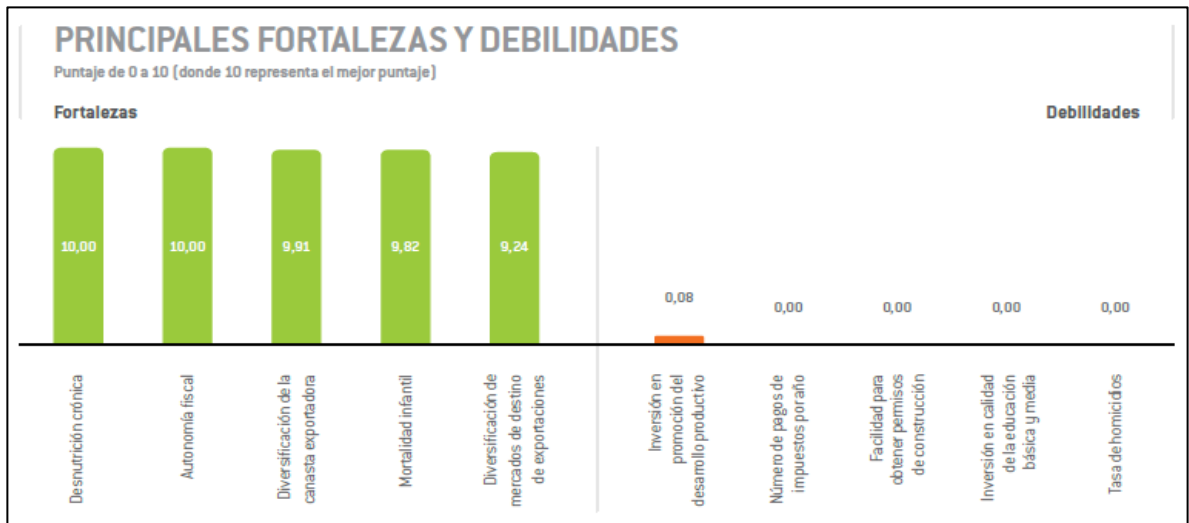
<http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/800-55-proyectos-de-inversion-extranjera-directa-facilito-proexport-colombia-en-2013.html>

⁹⁸ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Valle del Cauca la tercera región de Suramérica más atractiva para la inversión extranjera. [en línea] Cali, 15 abril 2014. [citado 23 agosto] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/boletines-prensa/19691/inversionextranjera.html>

⁹⁹ Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia 2012-2013 [en línea] CEPAL. Octubre 2013 [citado 23 agosto 2014] Disponible en: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/P51446.xml&xsl=/colombia/tpl/p38f.xsl&base=/colombia/tpl/top-bottom.xsl>

¹⁰⁰ Índice Departamental de Competitividad. [en línea]. Bogotá. consejo privado de competitividad y universidad del rosario, 28 de Octubre de 2013 [citado 23 agosto 2013] disponible en: <http://www.compitem.com.co/site/indice-departamental-de-competitividad-2013/>

Ilustración 9. Fortalezas y debilidades del valle del cauca



Fuente: concejo privado de competitividad y universidad del rosario

En la tabla 6 se presentan las variables que se tuvieron en cuenta para el análisis del entorno económico

Tabla 6. Variables de análisis del entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Crecimiento del Producto interno Bruto	O			X	
Cotización del Dólar	O				X
Inflación	A			X	
Balanza comercial	O			X	
Tasa de interés	A		X		
Tratados comerciales	O				X
Inversión	O				X
Competitividad	A	X			

Fuente: Elaboración propia

5.6 Entorno demográfico

El entorno demográfico describe la composición de la población en el área de influencia de la empresa, en términos generales se describen diferentes variables demográficas para tener una idea de la composición social a nivel demográfico.

Tamaño de la población. Para el año 2014 se calcula que el valle del cauca tendrá una población de 4.566.593 habitantes. Del total de la población del valle el 87.3% vive en zona de cabecera aproximadamente 3.988.765 habitantes. Se estima que

el ritmo de crecimiento natural es de 1%, pero debido al factor de la migración el crecimiento total aproximado es de 1.6%

En Cali la población estimada para el año 2014 es de 2.344.703 de los que 1.120.994 son hombres y 1.223.740 mujeres. La población en las ciudades de Cali y Yumbo se estima para el año 2013 en 2.381.000 de los que 1.943.000 están en edad de trabajar, 1.283.000 son población económicamente activa, 1.100.000 están ocupados y 400.000 subempleados.¹⁰¹

En Colombia los jóvenes representan cerca del 32,9% de la población en edad de trabajar. La tasa global de participación para la población joven (de 14 a 28 años) fue 59,8%, con un 68,4% para los hombres y un 51,2% para las mujeres en el año 2013.¹⁰²

Ilustración 10. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali 2009 – 2015

Descripción	Población						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Colombia	44,977,758	45,508,205	46,043,696	46,581,372	47,120,770	47,661,368	48,202,617
Cabecera	33,892,207	34,387,230	34,882,971	35,377,018	35,869,155	36,358,969	36,846,247
Resto	11,085,551	11,120,975	11,160,725	11,204,354	11,251,615	11,302,399	11,356,370
Valle	4,337,909	4,382,939	4,428,342	4,474,084	4,520,166	4,566,593	4,613,377
Cabecera	3,767,597	3,811,435	3,855,515	3,899,773	3,944,168	3,988,765	4,033,572
Resto	570,312	571,504	572,827	574,311	575,998	577,828	579,805
Cali	2,219,714	2,244,639	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Cabecera	2,183,055	2,207,994	2,232,996	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Resto	36,659	36,645	36,634	36,626	36,620	36,617	36,616

Fuente: Cali en cifras

¹⁰¹ Cali en Cifras 2013 Op. cit. p. 9

¹⁰² El 32,9% de la población en edad de trabajar son jóvenes. [en línea] vanguardia. Bogotá 12 febrero 2014 [citado 27 agosto 2014] disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/246466-el-329-de-la-poblacion-en-edad-de-trabajar-son-jovenes>.

Ilustración 11. Nacimientos y defunciones en el municipio de Cali 2006 – 2012

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nacimientos	30,687	30,770	30,749	29,940	28,296	29,179	29,044 ^P
Defunciones generales	11,616	11,606	11,653	12,123	12,258	12,390	12,424
Defunciones menores de un año	357	369	393	292	292	275	271
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.4	5.3	5.3	5.5	5.5	5.5	5.4
Tasa de mortalidad infantil	11.6	12.0	12.8	9.8	10.3	9.4	9.3 ^P
Esperanza de vida al nacer	73.2	73.4	73.6	73.8	74.0	74.1	74.2
Promedio de edad al morir	58.3	58.6	58.6	58.5	58.8	59.2	59.8
Índice vital de Spears (NV./Def.)	3.0	3.1	3.1	2.9	2.9	2.9	2.3
Índice de Swaroop (Def>50) (%)	70.4	70.5	70.5	69.7	70.2	70.6	71.7

Fuente: Cali en cifras

Tasa de natalidad, Tasa de mortalidad y Esperanza de vida. La tasa bruta de natalidad de la población de Cali se estima en 12.6 por mil en el año 2012 para un total de 29.044 nacidos aproximadamente, mostrando una tendencia hacia la baja, pues en el año 2006 era de 30.687. En el 2012 mueren 12.424 para una tasa de mortalidad de 5.4 por mil habitantes, manteniéndose relativamente estable. Por otra parte la esperanza de vida al nacer es de 74.2 indicador que con relación a l año 2006 ha subido un punto.¹⁰³

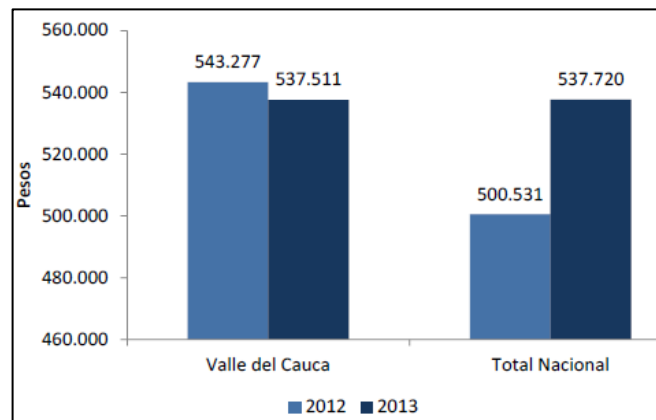
Ilustración 12. Tasa de Migración neta (por mil)

Departamentos	2005-2010	Departamentos	2005-2010
Nacional	-2,26	Magdalena	-10,65
Antioquia	1,32	Meta	5,19
Atlántico	-1,24	Nariño	-3,29
Bogotá	2,23	N. de Santander	-5,90
Bolívar	-6,65	Quindío	-4,70
Boyacá	-10,84	Risaralda	-4,62
Caldas	-8,45	Santander	-6,39
Caquetá	-6,94	Sucre	-6,71
Cauca	-6,81	Tolima	-8,84
Cesar	-6,22	Valle del Cauca	-0,50
Córdoba	-3,56	Arauca	-10,99
Cundinamarca	3,11	Casanare	2,00
Chocó	-14,54	Putumayo	-10,66
Huila	-2,62	San Andrés	-5,75
La Guajira	10,20	Amazonia	-8,43

Fuente: DANE

¹⁰³ Cali en Cifras 2011. Op. Cit. p. 19

Grafico 7. Ingreso per cápita de la unidad de gasto (A precios corrientes)



Fuente: DANE, boletín de prensa, valle del cauca: pobreza monetaria 2013

Ingreso promedio. “Para el año 2013, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Valle del Cauca fue de \$537.511. Esto indica que una familia promedio en Valle del Cauca compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$2.150.044. Con respecto al año 2012 el ingreso per cápita tuvo una disminución de 1,1%.”¹⁰⁴

Tasa de alfabetismo. En la “Encuesta Nacional de Vida 2008” realizada por el DANE a personas de 15 años y más, de los 3.178.081 personas entrevistadas 3.033.918 saben leer y escribir correspondiendo al 95.5%, el resto, 144.163 (4.5%) son analfabetas.¹⁰⁵

¹⁰⁴ VALLE DEL CAUCA: POBREZA MONETARIA 2013 [en línea] Bogotá. DANE, 2013 [Citado, 24 agosto 2014] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Valle_del_Cauca_Pobreza_2013.pdf

¹⁰⁵ GOBERNACION DEL VALLE DEL CAUCA. plan sectorial de educación 2.012-2.015 [en línea] Cali 21 Septiembre 2012 [Citado 24 agosto 2014] disponible en:

Ilustración 13. Analfabetismo – Valle del Cauca

(Personas de 15 años y más alfabetas y analfabetas)					
	POBLACION	ALFABETA	%	ANALFABETA	%
CABECERA	2 791 349	2 673 947	95,8	117 402	4,2
RESTO	386 732	359 971	93,1	26 761	6,9
TOTAL	3 178 081	3 033 918	95,5	144 163	4,5
COLOMBIA	30 872 511	28 739 792	93,1	2 132 719	6,9

Fuente: PLAN SECTORIAL DE EDUCACION 2.012-2.015 UBEIMAR DELGADO BLANDON

En la tabla 7 se presentan las variables del entorno demográfico que se tuvieron en cuenta para su análisis.

Tabla 7. Variables de análisis del entorno demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tamaño de la población	O			x	
Población en edad de trabajar	O			x	
Población económicamente activa	O			x	
Tasa de natalidad bruta	O			x	
Tasa de mortalidad	A		x		
Tasa de migración	O			x	
Ingreso promedio por habitante	O				x
Tasa de analfabetismo	O		x		

Fuente: Elaboración propia

5.7 Entorno sociocultural

En este se mencionan algunas de las características más importantes del entorno sociocultural del valle del cauca, pero principalmente de la ciudad de Cali partiendo de datos y hechos históricos que dan cuenta de lo que es en la actualidad.

El valle es una de las regiones que tiene más diversidad edénica y por ende una alta variedad cultural. “según el censo general de 2005, en el departamento tienen asentamiento 23.313 indígenas, distribuidos en cuatro pueblos – -Embera, Embera Chami Nasa y Wounaan y 23 resguardos ubicados en 13 municipios. Por otra

parte, el 27% de su población (1.092.169) es afrocolombiana siendo el departamento con mayor número de afrodescendientes.¹⁰⁶

Cali es la capital del Valle del Cauca, conocida como la “sucursal del cielo”, o “la capital de la salsa”, es una ciudad llena de gente alegre, es la tercera ciudad de Colombia, y abundan en ella las mujeres hermosas, los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca del turismo.¹⁰⁷

La configuración social del departamento está determinada de la siguiente forma. La migración, inicialmente contribuyó con el rápido crecimiento de la población sobre todo en la ciudad de Cali y con ello la expansión geográfica, el desorden urbano y todos los problemas sociales que a ello se asocia¹⁰⁸, adicionalmente a este crecimiento, el narcotráfico que tuvo su mayor auge en los años 80s y 90s pero que todavía persiste y los grupos armados al margen de la ley; guerrilla, paramilitares y delincuencia común que generan considerables índices de violencia en sus diferentes formas.

“A comienzos del siglo XX el municipio de Cali comienza a experimentar un aumento demográfico debido a la migración producida por agudos conflictos sociales y por los atractivos que brindaba la ciudad debido al auge industrial y comercial”¹⁰⁹. De este modo, entre 1900 y 2013, la ciudad pasa de 100 Ha a 12000 Ha ocupadas, es decir, en 113 años crece 120 veces lo que creció en cuatro siglos.

Indicadores de violencia. De acuerdo con Registro Único de Víctimas (RUV)¹¹⁰ en su reporte de desplazados en el departamento del valle, en el año 2013 fueron expulsadas 35.525 personas y se recibieron 30.194 y 54.985 declararon. En el municipio de Cali se expulsaron 1.812 personas, se recibieron 6.764 y declararon 11.459. Estas poblaciones se ubican generalmente en las comunas de mayor vulnerabilidad de la ciudad. Durante el año 2013 se registró 3.329 asesinatos, de los cuales al menos 1.371 fueron cometidos bajo la expresión del sicariato (809 en

¹⁰⁶ Diagnostico departamental del valle del cauca. [en línea] Bogotá. Programa presidencial de derechos humanos y derecho internacional humanitario presidencia de la república. 17 noviembre 2014. [citado 26 agosto 2014] disponible en:

<http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Paginas/DiagnosticosDepartamento.aspx>

¹⁰⁷ Cali - Valle del Cauca: el destino de la salsa [en línea] Bogotá. Proexport. s.f. [citado 26 agosto 2014] Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/cali-y-valle-del-cauca>

¹⁰⁸ Visión Cali. [en línea] vol. 5 p. 8. Alcaldía Santiago de Cali Observatorio social Cali, Colombia. 2007. [citado 27 agosto 2014] Disponible en:

<http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/observatorio/documentos/Visioncali20061.pdf>

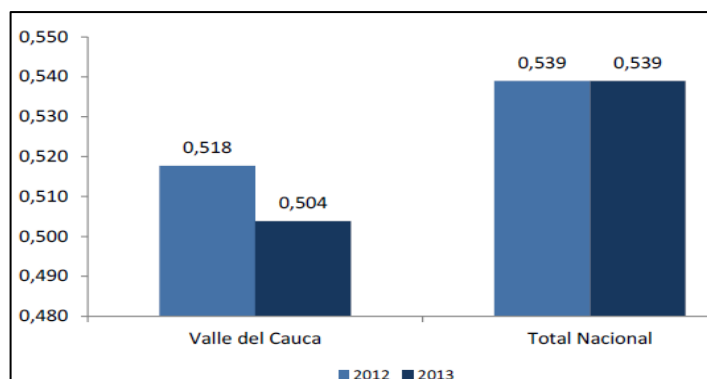
¹⁰⁹ Ibíd. P. 10

¹¹⁰ Registro Único de Víctimas. Desplazamiento - personas [en línea] Red Nacional de Información 01 agosto 2014 [citado 2 agosto 2014] disponible en: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/?q=node/107>

Cali). La presencia del frente 30 de las FARC, la Columna Móvil Arturo Ruíz y las compañías Libardo García, Miller Perdomo, Víctor Saavedra, Alonso Cortés y Gabriel Galvis, sumada a una creciente influencia de “Rastrojos” y “Urabeños”, agravan el panorama de violencia, particularmente crítico en Cali, Buenaventura, Palmira y Tuluá, donde el año pasado se concentró el 74,6 por ciento de los homicidios y donde además coinciden las tres organizaciones en disputa por el control territorial y el narcotráfico.

En Cali hasta la década de los 80 se registraba una tasa de homicidio del orden de 23 homicidios por cada 100 mil habitantes¹¹¹. Sin embargo, En el año 2013 se presentaron 1.964 homicidios en Cali, muy similar a lo registrado en 2011 (1.885 muertes violentas) y 2012 (1.861), lo cual ubica a Cali entre las ciudades más violentas del país con una tasa de 85,6 muertes violentas por cada 100 mil habitantes.¹¹²

Grafico 8. Coeficiente de Gini 2012-2013



Fuente: DANE, boletín de prensa, valle del cauca: pobreza monetaria 2013

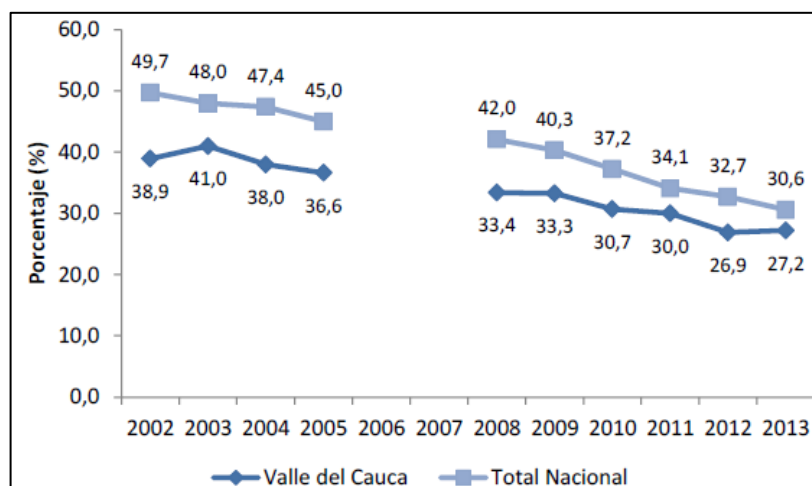
El coeficiente de Gini es uno de los indicadores más comunes para medir la desigualdad en una sociedad, en el valle del cauca en el año 2013 este indicador es de 0.504, está por debajo del total nacional 0.539 y muestra una tendencia a la baja, en el 2012 estaba en 0.518. El coeficiente de Gini en Cali es de 0.515¹¹³

Grafico 9. Incidencia de la Pobreza 2002-2013

¹¹¹ Visio Cali. Op. Cit. P. 10

¹¹² Defensoría del Pueblo alerta sobre alta cifra de violencia en Cali [en línea]. CM&, 10 de febrero 2014 [citado 26 agosto 2014] disponible en: <http://www.cmi.com.co/?n=222661>

¹¹³ VALLE DEL CAUCA: POBREZA MONETARIA 2013. Op Cit. p. 18



Fuente: DANE, boletín de prensa, valle del cauca: pobreza monetaria 2013

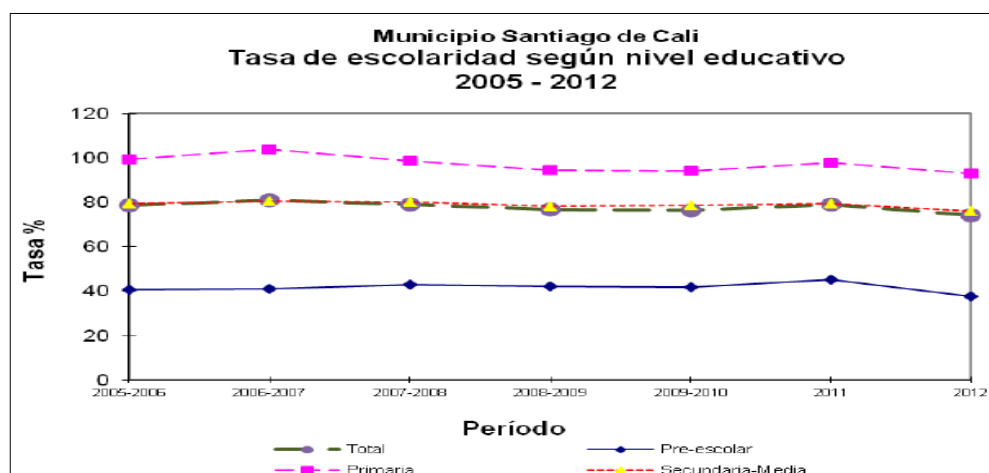
Por otra parte en el valle del cauca el nivel de pobreza también ha mostrado importante tendencia a la baja en los últimos 11 años, en el año 2002 era de 38.9 pero en el año 2013 se redujo a 27.2. La pobreza extrema en el 2002 era de 7.4 reduciéndose en el 2013 a 7.1.¹¹⁴

Tasa de escolaridad. La tasa de escolaridad en los últimos años respecto a primaria, secundaria-media y preescolar se ha mantenido relativamente estable alrededor de 100%, 80% y 40% respectivamente. Lo anterior evidencia que en la ciudad de Cali, la mayoría de personas realizan sus estudios básicos pero muchos de ellos no los terminan, quedando un porcentaje alto en el nivel de primaria.¹¹⁵

Grafico 10. Tasa escolaridad

¹¹⁴ VALLE DEL CAUCA: pobreza monetaria 2013. Op. Cit.

¹¹⁵ Cali en cifras 2013. Op. cit. p. 37



Fuente: Cali en cifras 2013

Ilustración 14. Población estudiantil educación superior según modalidad, graduados en Cali 2005 – 2012

Modalidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ^p
Graduados								
Técnica Profesional	5	1	509	611	696	473	1,132	(...)
Tecnológica	490	753	1,517	1,634	2,144	2,302	2,573	(...)
Universitaria	6,470	6,089	7,077	6,503	7,693	7,531	8,310	(...)
Graduados								
Doctorado	6	19	17	23	32	21	28	(...)
Especialización	1,670	1,565	2,079	1,822	2,272	1,873	2,752	(...)
Maestría	224	317	209	234	464	526	791	(...)

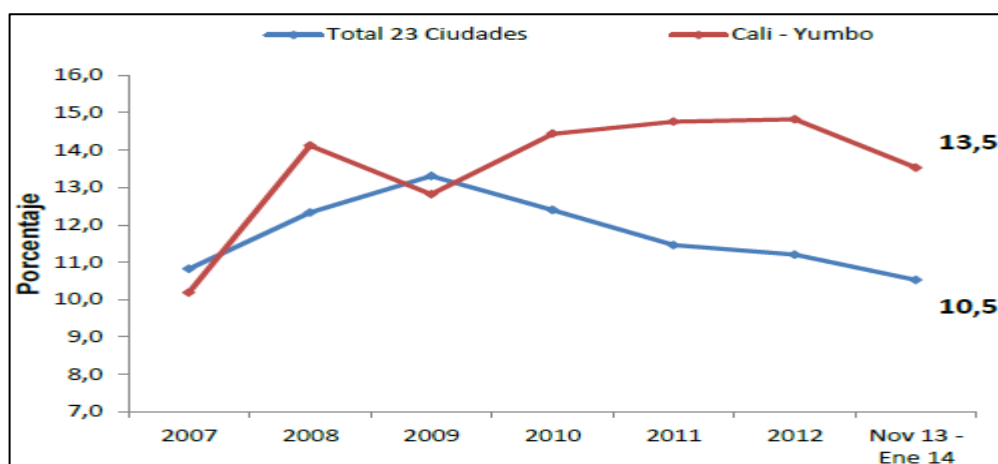
Fuente: Cali en cifras 2013 p. 44

Con respecto a la educación superior entre el año 2005 y el 2011 se evidencia un incremento en la población que se gradúa cada año, en el año 2011 se graduaron 1.132 técnicos profesionales, 2.573 tecnólogos, 8.310 pregrados, 28 doctorados, 2.752 especialistas y 791 magísteres.

Desempleo. En enero de 2014 el desempleo en 23 ciudades del país reporta una tendencia a la baja ubicándose en 10,5% es de notar que en las ciudades de Cali y Yumbo es de 13,5% más de dos puntos por encima del resto del país, aunque con un notable descenso en el último año. Sin embargo al final del primer trimestre de 2014 el desempleo total nacional fue de 11,5% y el de Cali fue de 15.1% lo que

muestra una tendencia estable en el nivel de desempleo tanto nacional como en la ciudad de Cali.¹¹⁶

Ilustración 15. Tasas de desempleo en el valle del cauca



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

En la tabla 8 se presentan las variables del entorno sociocultural tenidas en cuenta para su análisis.

Tabla 8. Variables de análisis del entorno sociocultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Presencia se grupos al margen de la ley	A		x		
Desplazamiento forzado	A		x		
Asesinatos	A		x		
Coeficiente de Gini	A		x		
Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	O			x	
Capacidad de influencia de las mujeres	O			x	
Tasa de escolaridad; preescolar, primaria y secundaria	O			x	
Número de personas graduadas en educación superior por año	O			x	
Desempleo	A		x		
Población subempleada	A		x		

Fuente: Elaboración propia

¹¹⁶ Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca. [en línea] Bogotá, Oficina de estudios económicos. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. 7 julio 2014. [citado, 27 agosto 2014] disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

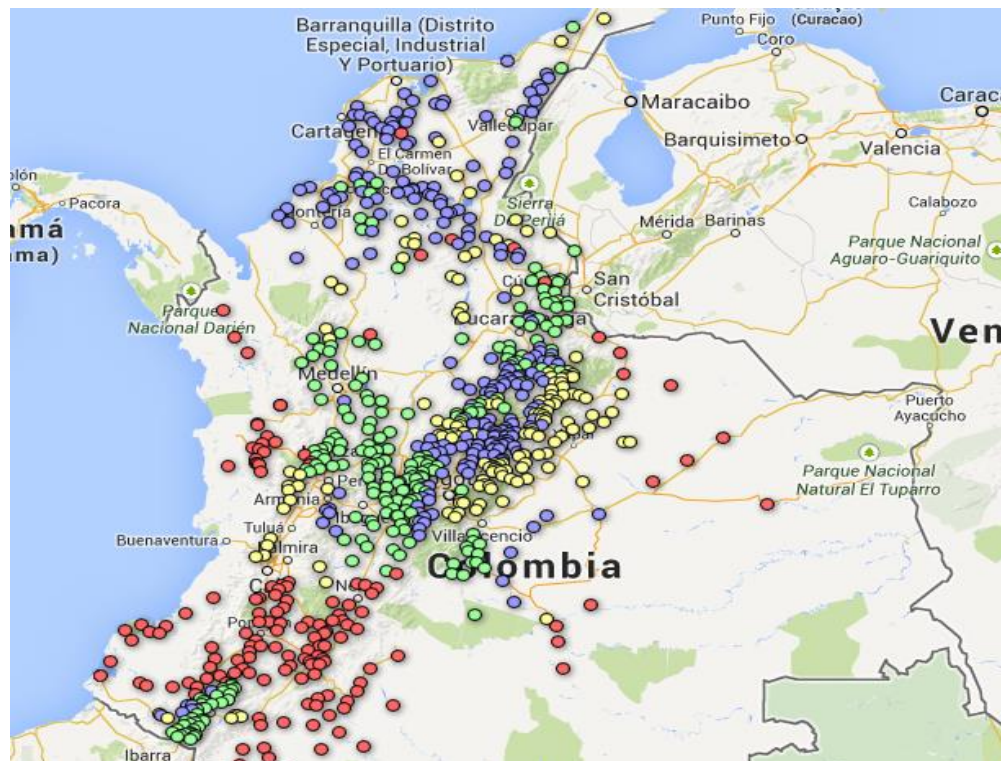
5.8 Entorno tecnológico

En el entorno tecnológico se describen algunas de sus variables de acuerdo con las tendencias de los últimos años que hacen parte de las fuerzas que afectan a la organización.

Telecomunicaciones en el valle del cauca. El Valle del Cauca cuenta con 14 operadores de telecomunicaciones, que incluyen, en telefonía móvil: Movistar, Claro, Tigo, Uff y Virgin; servicio de trunking digital (Comunicación Inmediata): Avantel; y en telefonía fija: Telefónica Telecom, Empresa Regional de Telecomunicaciones - ERT, Emcali Comunicaciones, Teletuluá, Telepalmira, Unitel, Bugatel, Telecartago, Empresas de Telecomunicaciones de Bogotá - ETB y Telejamundí.

El Valle del Cauca cuenta con un excelente acceso a servicios de transmisión de datos, gracias a los más de 20 proveedores entre los cuales están EMCALI, Level 3, BT Latam, IFX Networks, Claro, entre otras.¹¹⁷

Ilustración 16. Conexiones de fibra óptica en el país



Fuente: ministerio de las TICs.

¹¹⁷ INVEST PACIFIC. Op. cit.

La conexión de fibra óptica, que como proyecto nacional está abarcando varios municipios, de acuerdo con el ministerio de las TIC, al 2013, hubo 777 municipios con cobertura de fibra óptica en Colombia.¹¹⁸ La ventaja de este mecanismo se da en que permite mayor calidad y velocidad, en uso de internet y su navegación, televisión en alta definición, también brinda mayor seguridad en la transmisión de datos.¹¹⁹

También se encuentra otras innovaciones en el aspecto de las comunicaciones como la tecnología 4G, que de acuerdo a la empresa CLARO comunicaciones lo define de la siguiente manera “4G LTE es la cuarta tecnología en redes móviles, una de la más avanzada del mundo que te permite disfrutar de excelentes velocidades de navegación, hasta 10 veces más rápida que la actual”.¹²⁰

Las telecomunicaciones son una herramienta básica que brinda apoyo a todos los sectores económicos, supliendo necesidades en muchos aspectos.

En el Valle del Cauca, y a nivel nacional, esta área esta direccionada por el ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones, quien diseña, adopta y promueve políticas planes y proyectos del sector.¹²¹

Elementos como el internet, brindan comunicación a nivel nacional e internacional permitiendo el desarrollo de infinitas actividades de todos los aspectos, tanto económicos, como personales, ya que abarca todas las áreas existentes en el mundo. Es de fácil acceso y presenta variaciones de acuerdo a la necesidad, por medio de empresas que prestan el servicio, y en este momento en Colombia presenta un alto porcentaje de participación en los hogares, de acuerdo al DANE en el 2011 presentaba un porcentaje del 29,5%¹²², en la cabecera municipal, pero en general el uso del internet era utilizado en la cabecera municipal en el 2011 en un 47,7%.

¹¹⁸ Proyecto nacional de fibra óptica. [en línea] Bogotá. Vive digital. Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones. 15 setiembre 2014. [15 setiembre 2014] disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-647.html>

¹¹⁹ Ventajas de la Fibra. [En línea] Madrid, España. Movistar, 2013 [citado 15 setiembre 2014] disponible en: <https://www.movistar.es/particulares/internet/fibra-optica/ficha-faq/ventajas-fibra>

¹²⁰ 4G LTE [en línea] claro 2013. [citado 15 setiembre 2014] disponible en: <http://www.claro.com.co/wps/portal/co/pc/personas/movil/4g-lte>

¹²¹ Gobernación del valle, Objetivos. [en línea] Cali, 11 agosto 2014 [citado 15 setiembre 2014] disponible en: <http://www.valledelcauca.gov.co/telematica/publicaciones.php?id=142>

¹²² Indicadores Básicos de Tecnologías de Información y Comunicación–TIC para Colombia. Año 2011 [en línea] Bogotá. DANE, 5 julio 2012 [citado 15 setiembre 2014] disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_2011.pdf

La telefonía fija es uno de los servicios más utilizados por los colombianos, de acuerdo al DANE, la cifra en la cabecera municipal estaba en el 2011 en el 45,5% aunque teniendo una leve disminución respecto al 2010, el cual se encontraba en el 47,6%.

La telefonía móvil también es de uso muy común en el 2011, se encontraba en un promedio nacional en los hogares con un 89,4%, en la cabecera municipal con un 92,6% y en la rural con un 7,6%.¹²³

Redes sociales. El ministerio de las MINTIC, menciona que Colombia ha tenido un crecimiento exponencial en el uso de las redes sociales siendo uno de los países con amplia participación en este aspecto¹²⁴.

Esto ha abierto nuevas oportunidades en el aspecto comercial, generando nuevos escenarios para la comercialización y mercadeo de diversas empresas

Facebook. De acuerdo a un estudio de la Universidad Nacional, en Colombia la incidencia de Facebook en la población Colombiana era en enero del 2012 del 35.7%, ocupando en el mundo el puesto 14 de acuerdo al número de usuarios registrados en esta red social.¹²⁵

¹²³ Ibíd.

¹²⁴ Colombia es uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región. [en línea] Bogotá. Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones. 15 septiembre 2014 [citado 15 septiembre 2014] disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>

¹²⁵ ALVARADO, Paola Alejandra. Impact of social networks on the decision variables of the agents. [en línea] universidad nacional. Bogotá, julio 2012 [citado 15 septiembre 2014] Facebook en Colombia. Disponible en: http://www.fce.unal.edu.co/wiki/images/0/04/Impacto_de_las_redes_sociales_en_las_decisiones_de_los_agentes.pdf

Ilustración 17. Usuarios de las redes sociales en Colombia



Fuentes: <http://www.oamg.co>

Twitter. De acuerdo a el periódico "El Tiempo", los colombianos en el 2013, trinaban más de 6,5 millones de veces, en 1.3 millones de cuentas individuales.¹²⁶

Una red que permite estar en contacto con las personas y publicar sus pensamientos de manera instantánea. Esta red social es muy utilizada por los medios de comunicación como los noticieros.

Incidencia de la informática como herramienta. La informática es una herramienta de uso general en todos los sectores económicos, está presente en diversos campos facilitando la realización de las actividades, ayudando a la generación de mayor productividad, orden, y desarrollo en las organizaciones.

Sistemas como el ERP, (enterprise resource planning), son utilizados en diversas empresas para manejar su información, mantener un orden, lograr obtener datos de manera exacta y fidedigna.

En este sistema encontramos ramificaciones en áreas contables, CRM (Customer relationship management), facturación, cartera, etc...

Los sistemas como Microsoft office, llevan otra facilidad para la realización de tareas, tanto básicas como complejas, de las labores administrativas de las empresas, también en el campo educativo y demás áreas, en donde presentando herramientas con fácil, son muy comunes.

¹²⁶ EL TIEMPO. Colombianos 'trinan' 6,5 millones de mensajes al mes en Twitter. [En línea] 4 de abril de 2013 [citado 28/09/2014] disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12725267>

A medida que se presentan las necesidades, se diseñan softwares, con el objetivo de satisfacerlas puntualmente, por lo cual puede haber diversos sistemas creados de acuerdo a la actividad y desarrollo para el cual lo requieran.

En el Valle del Cauca encontramos organizaciones que generan conocimiento científico y de desarrollo tecnológico llamadas “Centros de Desarrollo Tecnológico, CDT’S”, donde también se realizan actividades de capacitación y entrenamiento de capital humano, transferencia de tecnología, suministro de servicios especializados, divulgación científica y gestión, seguimiento y evaluación de procesos de ciencia y tecnología.¹²⁷

En el sector primario encontramos entidades como CIAT (Centro Nacional de agricultura Tropical), CENICANA, (Centro Nacional de investigación de Caña de azúcar), CENIUVA, (Centro de investigación vinícola Tropical), CORPOICA, Corporación colombiana de investigación agropecuaria.

Entidades que aportan en otros sectores encontramos el Centro de entrenamiento e investigaciones médicas, CIDEIM; CEDETES, centro para el desarrollo y evaluación de políticas y tecnología en salud, el centro de Desarrollo tecnológico de Asistencia técnica a la industria – SENA ASTIN, en servicios de información y documentación tecnológicas a las empresas.

¹²⁷ Investpacific. Op. cit.

Ilustración 18. Entidades de investigación en el valle del cauca



Fuente: investpacific

Además de las instituciones presentadas en la ilustración 18 se encuentran entre otras la UNIVERSIDAD DEL VALLE desatada a escala nacional e internacional en la investigación científica y desarrollo de tecnología de punta en algunos campos como el cultivo de piel y el de células beta del páncreas para trasplantes.

Desarrollo de las nuevas tecnologías de transporte. En Colombia las principales ciudades están desarrollando nuevas tecnologías en el transporte, se encuentra en la ciudad de Bogotá como el Transmilenio y en Cali el MIO, este último inaugurado desde marzo del 2009.

Estos nuevos vehículos han traído innovación a la ciudad teniendo en cuenta que son un transporte inteligente que brinda mayor comodidad a sus pasajeros, por el precio acostumbrado.

Se presenta con innovaciones al interior de estos vehículos como controles en paneles, que permiten controlar todo el vehículo con solo estirar la mano y oprimir un botón.

Estos vehículos como el Transmilenio, utilizan combustible ecológico (biodiesel)¹²⁸, que contribuye al cuidado del medio ambiente, contrario a otros transportes públicos que al utilizar combustible regular, afectaban el medio ambiente.

Actualmente, se están realizando pruebas en la ciudad de Bogotá, la empresa Scania, con vehículos articulados, como los Transmilenio, para que utilicen gas natural como combustible. De acuerdo a lo que informa RCN Radio,¹²⁹ es con intención de renovar el parque automotor de Transmilenio, con un combustible, más amable para el ambiente.

Las variables del entorno tecnológico tenidas en cuenta para su análisis se presentan en la tabla 9

Tabla 9. Variables de análisis del entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Uso de las telecomunicaciones	O				x
Uso de internet	O				x
Uso de las redes sociales	O				x
Incidencia de la informática					x
Desarrollo de software a la medida					x
Apoyo de entidades dedicadas a investigación y desarrollo de tecnologías				x	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10 se presentan las variables más relevantes de cada uno de los ámbitos específicos del entorno y se describe la relación de cada una con respecto del sector y de la empresa. En la primera columna se especifica el ámbito del entorno al que pertenece la variable, en la segunda columna se nombra la variable, en la tercera columna se describe la relación que tiene la variable con el sector, en la cuarta columna se describe la justificación o tendencia de la variable con el sector y en la última se describe el impacto de la variable en la organización.

¹²⁸ Tercera fase de Transmilenio tendrá combustible ecológico. [en línea] Bogotá. El espectador. 12/09/2008 [citado 28/09/2014] disponible en: <http://www.elspectador.com/noticias/bogota/articulo-tercera-fase-de-transmilenio-tendra-combustible-ecologico>

¹²⁹ Presentan el primer bus a gas para Transmilenio. Bogotá. RCN radio 11/03/2014 [citado 28/09/2014] Conozca el original en: <http://www.rcnradio.com/noticias/presentan-el-primer-bus-gas-para-transmilenio-123043#ixzz3EdH5Jzir>

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

Tabla 10. Matriz integrada del entorno

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Geofísico	Logística de distribución actual	La logística es un factor determinante de la eficiencia y productividad en el sector. Debido a volumen de carga que se maneja, la calidad de la logística influye en los costos y tiempos de entrega afectando el desarrollo del sector.	Infraestructura deficiente, altos costos logísticos, parque automotor antiguo, impuestos y trámites son parte de la problemática que deben enfrentar el Gobierno y las empresas de transporte de carga terrestre y de logística, especialmente en tiempos en que los convenios comerciales exigen un desarrollo del país acorde con niveles efectivos de operatividad.	La empresa utiliza materias primas o maquinaria en algunos casos importados y en otros casos transportada de una ciudad a otra, por lo que la dificultad de la logística y distribución afecta considerablemente su desempeño.
	Consecución de materias primas	El sector, está dedicado básicamente a la modificación de materias primas para generar valor, su estabilidad depende de la facilidad de conseguir las materias primas.	Al cierre de 2012 la producción del sector metalmecánico representó el 0.9% del PIB nacional y 7.2% del PIB de la industria manufacturera. En los últimos años la tasa de crecimiento de la industria ha mostrado una leve tendencia decreciente. El sector finaliza el año 2012 con un crecimiento de la producción del 4.2%. Este desempeño es ligeramente mayor al de la economía nacional que creció un 4% en el transcurso del año.	El acceso a materias primas, facilita la realización de las obras, las proyecciones a largo plazo, da confianza a los clientes porque garantiza de alguna manera el cumplimiento de compromisos a los clientes.
Medio-ambiental	Políticas ambientales en el valle del cauca	El sector productivo debe acoger las políticas de gobierno con relación al cuidado del medio ambiente fortaleciendo las actividades o practicas industriales encaminadas a la protección del medio ambiente.	Algunos de los objetivos de estas políticas son Recuperar y mantener las condiciones de revocabilidad y resiliencia de la oferta ambiental municipal. Orientar y controlar con criterios de sustentabilidad, los procesos productivos, de comercio y de consumo en el territorio municipal.	Estas políticas son un respaldo a la labor que desarrolla la empresa, porque promueven prácticas industriales más sanas en las que la empresa puede contribuir con sus servicios al logro de las mismas.

Tabla 8. Matriz integrada del entorno (continuación)

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Medio-ambiental	Disponibilidad y cobertura del servicio de energía eléctrica	La energía eléctrica es uno de los servicios indispensables en las actividades del sector, por lo que es de vital importancia contar un adecuado suministro.	El valle del cauca tiene una cobertura de energía eléctrica del 98%, la mayor parte proveniente de hidroeléctricas. Pero además se estudia la posibilidad de obtener energía renovable a partir de la luz solar para mayor sostenibilidad.	La disponibilidad de este servicio asegura en gran medida el desarrollo de la actividad de la empresa
Jurídico y legal	Derecho ecológico, protección del medio ambiente	El sector metalmecánico es uno de los afectados con esta reglamentación debido a la alta propensión a contaminar con el desarrollo de su actividad industrial	Aunque el sector metalmecánico no se encuentra explicitado entre los mayores contaminantes. Se calcula, que el 1.62% de los residuos sólidos del país son metales. estudios han profundizado sobre el impacto ambiental del sector metalmecánico, clasificando sus efectos en: Contaminación Hídrica por Sólidos suspendidos, Composición Física de los residuos sólidos, Contribución total de los residuos industriales, generación potencial de residuos sólidos peligrosos	Para la empresa esta regulación es una oportunidad más que una restricción debido a que las actividades que desarrolla son para las empresas clientes una forma de cumplir con las necesidades exigencias dicha regulación
	Alto cobro de impuestos	Los impuestos son un cobro utilizado para recaudo, ya sean nacionales, departamentales o regionales y/o municipales, para con este aportar para las obras y demás actividades que se realicen.	Los impuestos representan una parte importante de la economía del país, pero también su costo para las empresas es muy alto, teniendo una buena participación en los egresos de las mismas.	Los altos impuestos afectan las utilidades de la compañía su pago es obligatorio. Esto puede llegar a afectar de manera negativa a las empresas, ya que de no estar bien organizadas, puede superar sus propios ingresos.

Tabla 8. Matriz integrada del entorno (continuación)

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Político-gubernamental	Política de fortalecimiento económico a las instituciones que dedican sus acciones a la CTI para el mejoramiento de la Competitividad	El sector metalmecánico es uno de los sectores que se beneficia en gran medida del desarrollo de nuevas tecnologías por ser un sector industrial que aporta gran cantidad de materiales que se utilizan en diferentes sectores de diferentes formas para su desarrollo.	En noviembre de 2013, Recursos cercanos a los \$88 mil millones de pesos, han sido avalados por la Gobernación del Valle del Cauca para 19 proyectos que esperan ser presentados prontamente al Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, FCTel - SGR.	A la empresa le interesa que haya inversión y crecimiento en el sector porque de esta manera habrá más posibilidades de crecer con la prestación de servicios al sector.
	Ineficiencia del sistema judicial	El sistema judicial es la garantía para que se cumplan las reglas de juego establecidas, por consiguiente de la eficiencia de la justicia depende la estabilidad y el buen funcionamiento de la economía	Según el informe del concejo privado de competitividad "el sistema judicial de Colombia, a pesar de los múltiples esfuerzos, sigue siendo uno de los grandes problemas en materia de competitividad. De acuerdo con el Índice de Competitividad Global 2013-2014 del WEF, el sistema judicial colombiano es percibido como ineficiente. El país ocupa el lugar 95 entre 148 países según el indicador que mide la eficiencia del marco legal para resolver disputas	Uno de los desincentivos más grandes para hacer negocios es la falta de mecanismos para poder ejecutar contratos y hacer cumplir las reglas de juego. Esto dificulta el desarrollo de la empresa y del sector disminuyendo la competitividad.
Económico	Crecimiento del Producto interno Bruto	El PIB es un indicador del dinamismo de la economía, su variación influye en las decisiones de inversión a futuro en una región o sector	En el 2011, el PIB del Valle tuvo un comportamiento similar al nacional con promedios de 3,8% y 4,2%, respectivamente. En el primer trimestre del 2014 el PIB nacional creció 6.4 % y se espera que crezca alrededor de 4.7 % en promedio en todo el año 2014. Significando que la economía de Colombia se está moviendo de manera positiva.	El crecimiento del PIB Aumenta las oportunidades de nuevos negocios, y crecimiento para la organización.

Tabla 8. Matriz integrada del entorno (continuación)

Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Económico	Cotización del Dólar	El precio del dólar influye en el desarrollo del sector debido a que las importaciones y exportaciones son actividades importantes en el sector	Su punto máximo de revaluación fue en el año 2006 con un valor de \$2.400 pesos aproximadamente, su punto más bajo ha sido en el año 2012, por valor de \$1.800 pesos. En el año 2013, cerró con un valor de \$1.868 aproximadamente	La devaluación del dólar brinda una gran posibilidad de poder adquirir en el exterior, herramientas y demás elementos necesarios, así como negocios con entidades del exterior, ya que su costo es menos.
Demográfico	Tamaño de la población	El tamaño de la población influye en el sector, ya que a mayor tamaño de la población, mayor probabilidad de clientes potenciales.	Para el año 2014, de acuerdo al DANE, tendrá una población 4.566.593, y el 87,5% de los habitantes serán habitantes del área urbana.	El tamaño de la población le representa un mercado considerable para desarrollar su actividad.
	Población en edad de trabajar	La población en edad de trabajar se relaciona con el sector porque entre más población para trabajo, aumenta la demanda de empleo.	El DANE reveló que en el año 2013, la tasa de personas en edad de trabajar es de 32%. La tasa global de edad entre los 14 y 28 años fue del 59%, con un 68% de hombres y un 51,2%.	La edad de trabajar, impacta en la empresa, ya que de acuerdo a su actividad, es necesario contratar con jóvenes para altas jornadas laborales, por demandar alto desgaste físico.

Tabla 8. Matriz integrada del entorno (continuación)

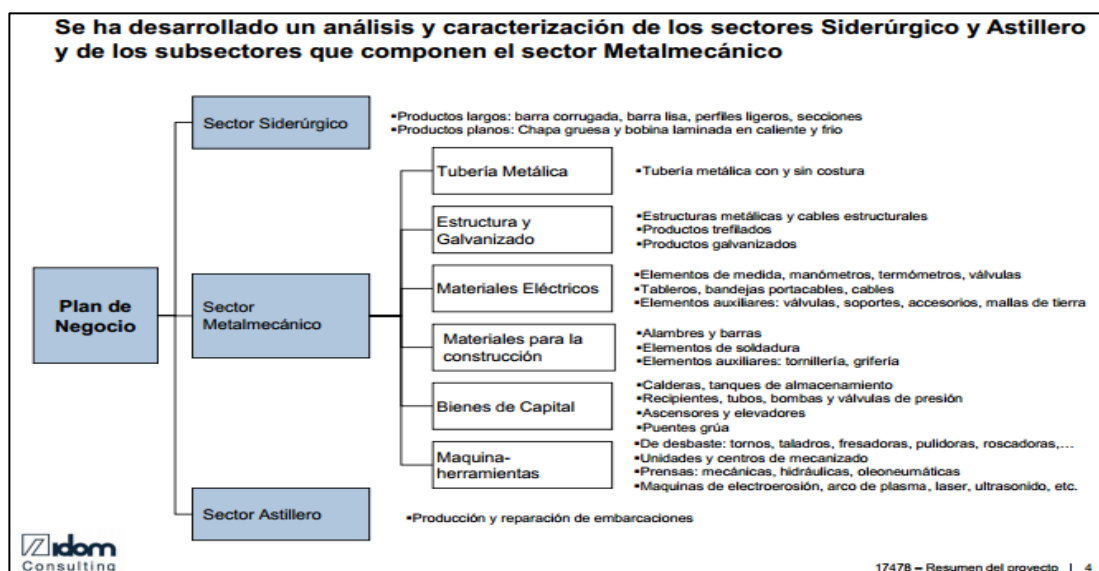
Entorno	Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Tecnológico	Nivel uso de las telecomunicaciones	Es un aspecto muy importante en cualquier sector, ya que permite el estar conectado, con los diferentes grupos de interés, acortar tiempos y distancias	En el Valle del Cauca, existen más de 20 compañías que prestan servicio de las telecomunicaciones, entre las cuales se encuentra EMCALI, empresa del estado.	La relación con la organización, es que es indispensable para el normal desarrollo de sus actividades, para poder ejercer su operación.
Tecnológico	Uso del internet	El internet es una herramienta altamente utilizada en el Valle del Cauca.	En el 2012, la oficina de telemática del Valle del Cauca, tenía proyectado brindar cobertura del 100% en esta región. En este momento tenemos una alta cobertura en casi el 90% de la ciudad de Cali, y alta cobertura en la región del Valle del Cauca.	El internet es una herramienta utilizada para la comunicación y para el normal desarrollo de sus actividades, como compras, pagos, mercadeo, etc...

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

6.1 GENERALIDADES

El grado de desarrollo de la cadena metalmecánica es un determinante del progreso industrial de un país, dada su estrecha vinculación con las actividades económicas de los sectores minero y energético, industrial y de construcción; las diferentes actividades o subsectores que componen la Cadena Productiva Metalmecánica, son complementarias, y en otros casos, indispensables para el desarrollo de algunos sectores como la construcción, el eléctrico, el plástico y el calzado, entre otros. El sector metalmecánico tiene un alto efecto multiplicador, porque los procesos conllevan una mayor tecnología y complejidad, lo cual contribuye a generar inversión, empleo altamente calificado y elaborar productos de alto valor agregado.¹³⁰

Ilustración 19. Diagrama del sector metalmecánico sectores conexos y subsectores



Fuente: Programa de transformación productiva¹³¹

¹³⁰ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES. Análisis del Contexto de la Cadena Metalmecánica en la Región Centro Sur de Caldas [en línea] Manizales 2012 [citado 21 septiembre 2014] disponible en:

<http://www.manizales.gov.co/dmd/tic/Contexto%20sector%20metalmecanico.pdf>

¹³¹ Programa de transformación productiva, manufacturas, metalmecánico. [en línea] Bogotá. s.f. [citado 19/10/2012] disponible en:

<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=628&conID=25>

El Sector Metalmeccánico está compuesto de un diverso conjunto de actividades manufactureras que utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia, aceros, aluminios, cobres y bronce y/o aleaciones y derivados, realizando sobre los productos iniciales de materia prima como barras y láminas, algún tipo de transformación, ensamble o reparación. Asimismo, forman parte de esta industria las ramas electromecánicas y electrónicas, que ha permitido el desarrollo cinético entre otros sectores en los últimos años con el avance de la tecnología.¹³²

6.1.1 Características del sector

El sector metalmeccánico se ubica como la tercera industria con mayor importancia en la provisión de insumos para la operación de las demás industrias.¹³³

Según Veloza,¹³⁴ frente a otros sectores se destaca por lo siguiente:

- Está fuertemente vinculada al sector minero. Por ser una industria transformadora de metales.
- Representa una oportunidad de producir productos de alto valor agregado.
- Está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos.
- Tiene un alto efecto multiplicador, por ser un sector de avanzada en la industria.
- Generador de empleo altamente calificado.
- Sus procesos conllevan una mayor tecnología y su complejidad contribuye a generar inversión, divisas y modernización de la economía.

Las características del sector, según estudio realizado por el SENA,¹³⁵ de acuerdo al destino económico de los productos del sector metalmeccánico, comprende; bienes de consumo, materias primas e intermedios y bienes de capital.

Incluidos en las dos primeras clasificaciones se encuentran los productos de bienes de consumo, y materias primas e intermediarios, los cuales son utilizados por el usuario para uso final, o para fabricación de otro producto.

¹³² VELOSA, José Divitt Edward. Aproximación de modelo metodológico sobre capacidad tecnológica para las pymes del sector metalmeccánico colombiano. Universidad nacional. [en línea] Bogotá 2011. [citado 21 septiembre 2014] Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3899/1/291483.2011.pdf> p. 8

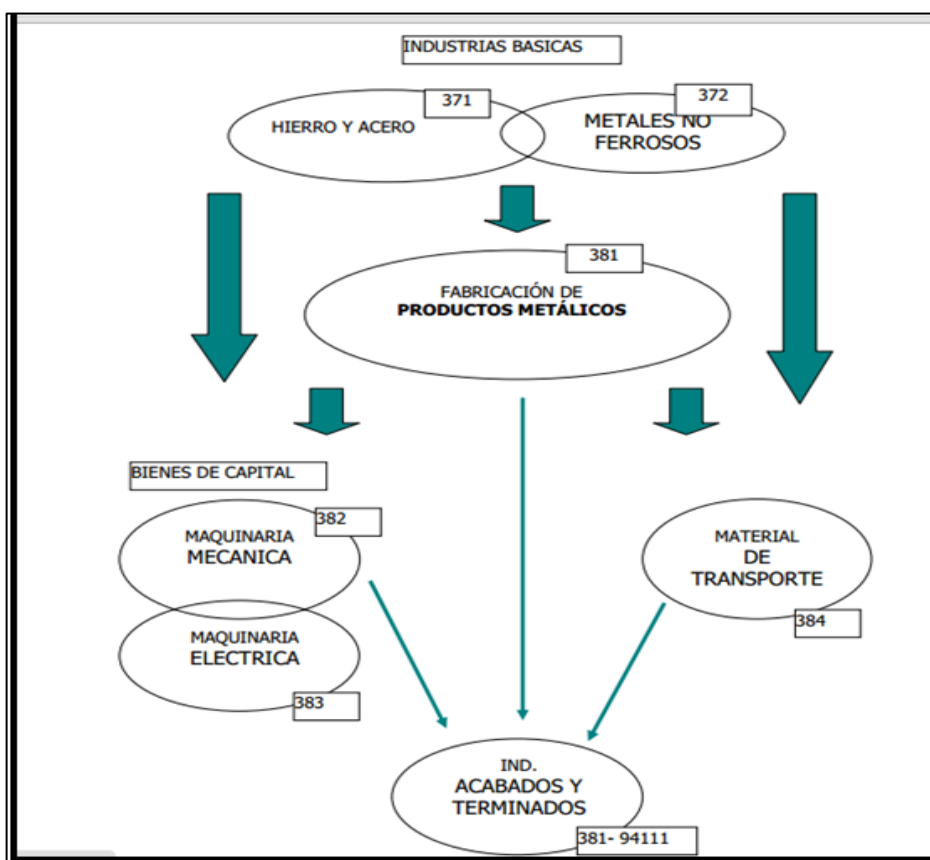
¹³³ Cadena metalmeccánica en América latina: importancia económica, oportunidades y amenazas. [en línea] alacero. octubre 2012 [citado 28/09/2014] disponible en: http://www.andi.com.co/Archivos/file/Fedemetal/Cadena_metalmeccanica_en_america_latina.pdf

¹³⁴ VELOSA, José Divitt Edward. Op. cit. p. 12

¹³⁵ Caracterización Ocupacional del Sector Metalmeccánico. [en línea] SENA 02/03/2002. [citado 24/10/2014] disponible en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/METALMECANICA.pdf>

Los bienes de capital por su parte, son aquellos que incluyen artículos que directa o indirectamente contribuyen a la producción de maquinaria y equipo o que contribuyen a generar una renta de producción. El sector metalmecánico se interrelacionan los subsectores como se puede ver la ilustración 20 a continuación.

Ilustración 20. Interrelación de los procesos en la red del sector metalmecánico.



Fuente: Observatorio SENA

6.1.2 Red básica estructural

Industrias básicas del hierro, el acero y metales no ferrosos. En este eslabón se hace la transformación del mineral del hierro y el acero a través de la fundición en altos hornos hasta la fase de productos semi acabados en talleres de laminación y forjado. Las industrias básicas de metales no ferrosos desarrollan procesos a partir de la fundición, aleación, estirado y laminación, empleando materiales como el aluminio, el cobre, zinc, el estaño, el níquel y el plomo.

Productos elaborados. Este eslabón es quien recibe las materias primas, que producen productos metálicos, el proceso de esta fabricación se encuentra apoyado por maquinaria industrial y la fundición e inyección de metales.

Bienes de Capital. Producción de maquinaria y equipo que directa o indirectamente aportan a su producción o generan rentas de producción.

Construcción de Equipo y Material de transporte. Actividades ensambladoras en gran medida.

Industrias de apoyo al sector metalmecánico. Hace referencia a las industrias de servicios especializados en las áreas de los acabados y terminados, tales como tratamientos térmicos y termoquímicos. Los servicios de acabados y terminados se relacionan con procesos de recubrimientos por medio de brocha, pistola, o por medio de aparatos electrostáticos. Los termoquímicos son los relacionados con procesos de galvanoplastia, anodizados, cromado, niquelado, zincado, metalizado, cobrizado, y pavonado, los términos son temple, recocido, revenido y cementado. Estas industrias por lo general prestan sus servicios a pequeñas y medianas empresas, ya que las grandes cuentan con sus propios procesos.

Frente a otros sectores, el sector metalmecánico tiene algunas características generales¹³⁶

- Está fuertemente vinculada al sector minero. Por ser una industria transformadora de metales.
- Representa una oportunidad de producir productos de alto valor agregado.
- Está estrechamente vinculada con los demás sectores productivos.
- Tiene un alto efecto multiplicador, por ser un sector de avanzada en la industria.
- Generador de empleo altamente calificado.
- Sus procesos conllevan una mayor tecnología y su complejidad contribuye a generar inversión, divisas y modernización de la economía.

6.1.3 Cadena de valor metalmecánica

El proceso productivo inicia con la industria siderúrgica en ella se obtienen: varillas, láminas, perfiles, rollos y alambrones que se convierten en el insumo del proceso productivo de la cadena metalmecánica.¹³⁷ Según la Asociación Latinoamericana del Acero,¹³⁸ Metalmecánica, excluye la elaboración de acero y sus derivados primarios. Básicamente, ella se constituye en torno a cuatro grandes actividades industriales:

¹³⁶ VELOSA GARCIA, Op. cit. p.12

¹³⁷ VELOSA GARCIA, Op. cit. p.12

¹³⁸ Asociación latinoamericana del acero. Desarrollo de la Cadena de Valor Metalmecánica Latinoamericana. [en línea] Santiago (Chile) octubre 2012 [citado 21 septiembre 2014] p. 4 disponible en: <http://www.alacero.org/Documents/Folleto%20Metalmeca%CC%81nica%202012.pdf>

- La industria automotriz y de material de transporte en general.
- Los sectores vinculados a la construcción y a las obras de infraestructura.
- Las inversiones que se realizan en las actividades primarias, industriales y de servicios, que involucran la adquisición de máquinas y equipos.
- La elaboración de bienes orientados al consumo final, típicamente bienes de consumo durable.

Con relación al comercio exterior, la cadena metalmecánica es definida como los capítulos 82 a 90 del nomenclador aduanero, que comprende:

- 82: herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común.
- 83: manufacturas diversas de metal común.
- 84: reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos.
- 85: máquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes.
- 86 vehículos y material para vías férreas o similares, y sus partes.
- 87: vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres y sus partes y accesorios.
- 88: aeronaves, vehículos especiales y sus partes.
- 89: barcos y demás artefactos flotantes.
- 90: instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía.

La cadena productiva de la metalmecánica se integra con otras por medio de artículos para oficina, herramientas y artículos para hogar y ferretería, artículos agropecuarios, artículos de aluminio, envases metálicos, muebles metálicos, maquinaria para otras industrias, máquinas primarias, maquinaria para el sector alimentos, para la minería, agropecuaria, para petroquímica, para metalurgia y madera-textil-imprenta, para oficina, para el comercio, y maquinaria para la construcción¹³⁹

6.2 Sector metalmecánico en Colombia.

En Colombia el sector metalmecánico se ha destacado por su importante aporte a los procesos manufactureros y el valor agregado a otros sectores de la industria tales como: Plástico y Caucho, Químico, Farmacéuticos, Muebles, Envases y Empaques, Construcción, Autopartes, Artículos de Hogar, Oficina, Hoteles y Hospitales, Artículos Industriales, Instrumentos y Aparatos, Vehículos y otros medios de transporte.

¹³⁹ ibíd. p. 12

Según la encuesta anual de manufactura EAM,¹⁴⁰ se destaca el crecimiento entre los años 2004 a 2005 y luego en el 2010, explicadas como tasas de recuperación post crisis. A pesar de que el país no cuenta con recursos naturales propios para cubrir la demanda interna y que importa más del 70% de la materia prima destinada a la metalmecánica, esta cadena productiva representa el 12.4% del producto interno bruto industrial de Colombia, convirtiéndose en uno de los dos sectores más importantes junto con el de alimentos.¹⁴¹

El sector metalmecánico, cadena siderúrgica y astillero, alcanzó en el 2010 el 8% sobre la industria manufacturera colombiana, es decir un 0,9% del PIB del país, el cual representa el 14% de los empleos en la industria manufacturera.¹⁴²

Tabla 11. Clasificación de las empresas del sector metalmecánico en Colombia.

INSUMOS PRINCIPALES	
Código CIIU	Descripción
2710	Industrias básicas de hierro y acero
2731	Fundición de metales ferrosos
2732	Fundición de metales no ferrosos
2729	Industrias básicas de metales no ferrosos

Fuente: Construcción propia, a partir de información suministrada por la DIAN

¹⁴⁰ DANE. Encuesta anual manufactura. [en línea] Bogotá 2014 [citado 21 septiembre 2014]
 Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>

¹⁴¹ Universidad autónoma de Manizales. Op. Cit. p. 28

¹⁴² Programa de transformación productiva. Op. cit.

Tabla 11. Clasificación de las empresas del sector metalmecánico en Colombia.
(Continuación)

PRODUCTOS INTERMEDIOS	
Código CIU	Descripción
2811	Productos de uso estructural
2812	Tanques de metal
2813	Generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado y laminado de metal
3410	Vehículos automotores y sus motores
3420	Partes, remolques y semi remolques
3430	Piezas y auto partes para vehículos automotores y sus motores
2919	Maquinaria de uso general n.c.p.
2911	Motores y turbinas, excepto aeronaves
2892	Tratamiento y revestimiento de metales
PRODUCTOS FINALES	
Código CIU	Descripción
2921	Maquinaria agrícola
2922	Maquinaria y herramienta
2923	Maquinaria para metalurgia
2924	Maquinaria para la explotación de minas y canteras.
2925	Maquinaria para la elaboración de alimentos y bebidas
2926	Maquinaria para la elaboración de textiles, prendas de vestir, y artículos de cuero.
2983	Artículos de diferentes usos.

Fuente: Construcción propia, a partir de información suministrada por la DIAN

Tabla 11. Clasificación de las empresas del sector metalmecánico en Colombia.
(Continuación)

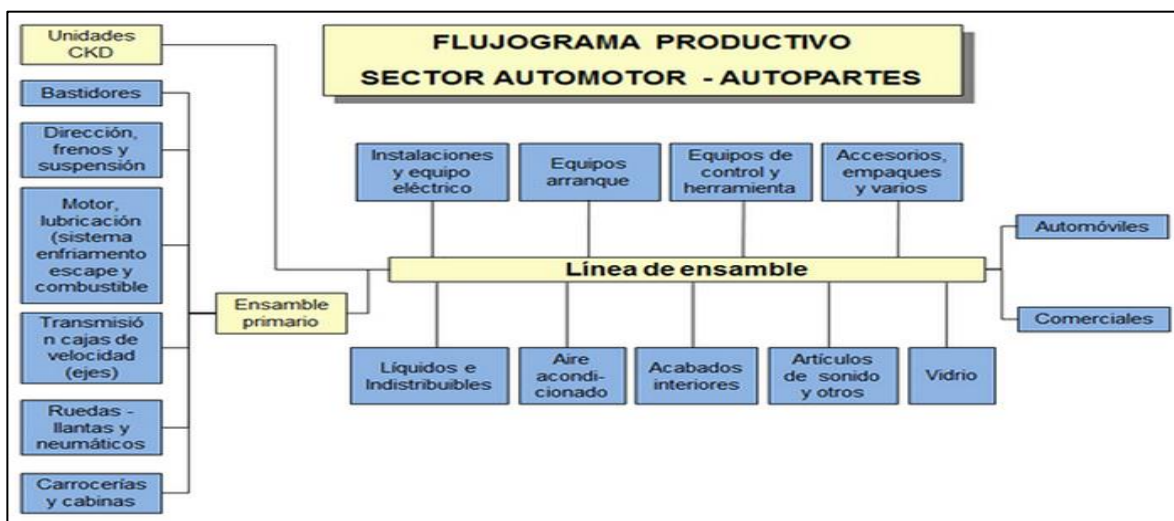
COMERCIALIZACIÓN	
Código CIU	Descripción
5152	Comercialización al por mayor de materias primas.
5161	Comercialización de maquinarias y equipos para la industria, la agricultura, y la minería.

Fuente: Construcción propia, a partir de información suministrada por la DIAN.¹⁴³

6.3 Industria automotriz

La cámara automotriz ANDI¹⁴⁴ define la industria automotriz de la siguiente forma “La industria automotriz colombiana está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, de producción de autopartes y de ensamble de motocicletas”.

Ilustración 21. Flujograma productivo del sector automotor



Fuente: ANDI

¹⁴³ DIAN, Código CIU. [en línea] Bogotá, 20 de Marzo de 2014 [citado 19/10/2014] disponible en: <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIU.html>

¹⁴⁴ ANDI. La industria automotriz. [en línea] 2013 [citado 19/10/2014] disponible en: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>

Según últimas cifras del DANE (Encuesta Anual Manufacturera) esta industria contribuyó con el 4% del total de la producción industrial del país, del cual el 1.1% corresponde a la actividad de ensamble de motocicletas.

Este sector es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. Sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología lo constituyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el de desarrollo de Colombia.

Según la ANDI en Colombia opera de manera activa las siguientes ensambladoras de vehículos:

1. Compañía Colombiana Automotriz (marca Mazda)
2. General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Volvo y Chevrolet)
3. Sofasa (marca Renault)
4. Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino – grupo Toyota)
5. Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen)
6. Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan)
7. Navistrans S.A: Agrale
8. Daimler

Tabla 12. Cifras de producción, consumo aparente y balanza comercial del sector automotor-autopartes.

Año	Producción Mcdo Nal	Exportaciones	Producción Total	Importaciones	Balanza Comercial	Consumo Aparente
2000	34.789	15.927	50.716	27.045	-11.118	61.834
2001	41.111	34.886	75.997	26.414	8.472	67.525
2002	57.993	23.007	81.000	40.709	-17.702	98.702
2003	23.233	9.333	32.566	52.372	-43.039	75.605
2004	63.606	29.757	93.363	41.017	-11.260	104.623
2005	67.262	42.071	109.333	83.159	-41.088	150.421
2006	89.951	48.739	138.690	135.188	-86.449	225.139
2007	113.128	70.593	183.721	160.239	-89.646	273.367
2008	83.770	26.996	110.766	129.898	-102.902	213.668
2009	86.144	4.974	91.118	91.832	-86.858	177.976
2010	116.246	12.019	128.265	151.226	-139.207	267.472
2011	140.796	13.465	154.261	210.216	-196.751	351.012
2012	113.074	25.798	138.872	212.204	-186.406	325.278
2013	94.181	48.659	142.840	200.676	-154.081	294.857

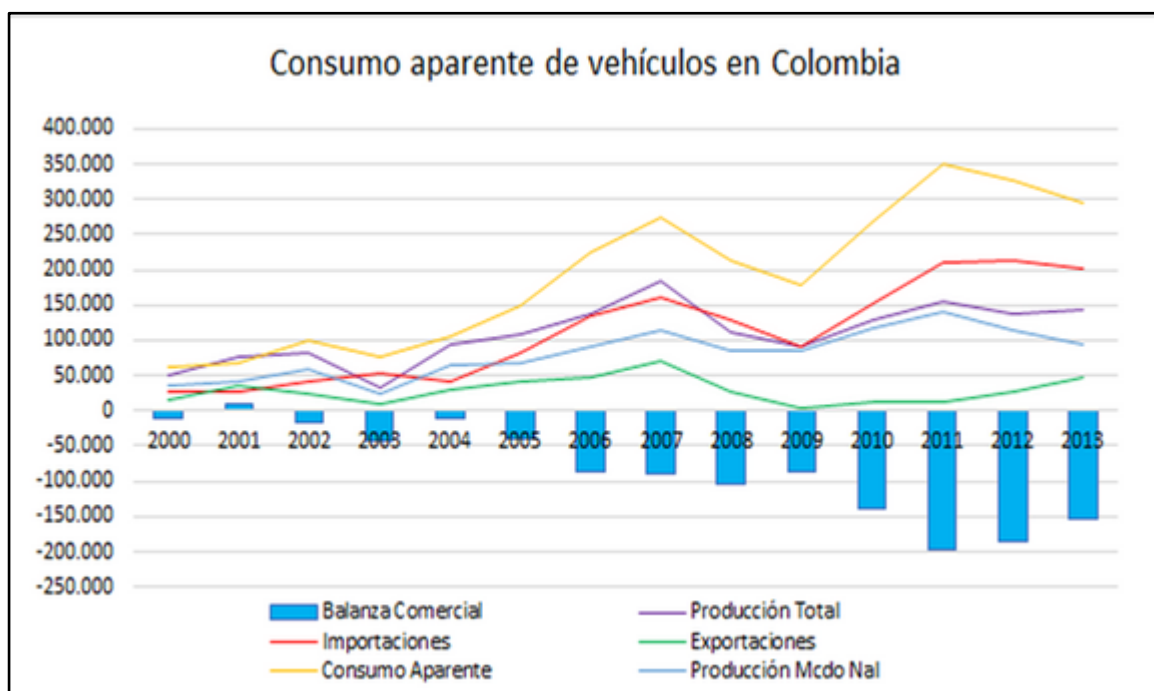
Fuente: ANDI

Tabla 13. Cifras del sector automotor-autopartes

Cifras del Sector Año 2013	
Capacidad instalada anual ¹	320,000 Unidades
Número de ensambladoras de vehículos ²	5
Empresas productoras de autopartes y carrocerías ³	182
Participación en la producción en fábrica ³	4%
Valor de la producción (dólares) ⁴	1.342.977.041
Empleo directo generado (en puestos de trabajo) ³	22.239
Participación en la generación de empleo industrial ³	3,3%
Participación en la remuneración industria ³	3,4%
Participación en el valor agregado ³	2,9%
Participación en las prestaciones sociales ³	3,6%

Fuente: ANDI

Gráfico 11. Consumo aparente de vehículos en Colombia



Fuente: ANDI

6.4 Sector motocicletas

Según la ANDI¹⁴⁵, en la región, Colombia ocupa el segundo lugar en la producción de motocicletas, después de Brasil.

La industria de ensamble de motocicletas en Colombia, se ha posicionado en el mercado por su oferta de respaldo, garantía y productos de calidad superior, contribuye a la generación de empleo altamente calificado y bien remunerado, registrando cerca de 4.650 empleos directos para la actividad de ensamble, según últimos datos disponibles del DANE. Por cada empleo que se genera en la actividad de ensamble, se crean aproximadamente 4 en la actividad de producción de motopartes.

En Colombia operan de manera activa las siguientes ensambladoras de motocicletas:

1. Autotécnica Colombiana S.A. – AUTECO (marcas Kawasaki, Bajaj, Kymco y KTM)
2. Honda – Fanalca S.A. (marca Honda)
3. Incolmotos – Yamaha (marca Yamaha)
4. Suzuki S.A. (marca Suzuki)
5. AKT (marcas AKT y TVS)
6. UM (marca United Motors)
7. AYCO (marca AYCO)
8. Jialing (marca Jialing)
9. Jincheng (marca Jincheng)

¹⁴⁵ Ibíd.

Tabla 14. Consumo aparente de motocicletas en Colombia

Consumo Aparente Motocicletas Colombia

Año	Unidades		
	Ensamble	Importados	Consumo Aparente
1996	113.000	5.710	118.710
1997	125.715	8.509	134.224
1998	114.600	11.744	126.344
1999	64.162	4.302	68.464
2000	53.490	4.038	57.528
2001	53.497	5.710	59.207
2002	71.313	8.509	79.822
2003	89.199	9.990	99.189
2004	150.943	13.287	164.230
2005	248.741	31.376	280.117
2006	388.678	57.942	446.620
2007	406.324	74.363	480.687
2008	381.598	49.590	431.188
2009	304.309	21.108	325.417
2010	373.620	19.820	393.440
2011	508.969	21.315	530.304
2012	554.464	43.801	598.265
2013	620.837	40.012	660.849

Fuente: ANDI

La industria metalmecánica en Colombia presenta un crecimiento importante para el primer semestre del 2014; observamos que hasta el mes de Mayo la industria mostraba un crecimiento del 3.5%.¹⁴⁶

La industria automotriz continúa trabajando en el fortalecimiento del sector. Aporta en un 4% al PIB industrial, genera aproximadamente 25.000 empleos directos entre la industria terminal y los proveedores nacionales de autopartes y 100.000 indirectos incluyendo la red de comercialización, con empleo formal, altamente calificado y salarios promedio por encima del resto de los sectores.

En julio de 2013 General Motors Colmotores S.A, inauguró su planta de fabricación de vehículos en el país, instaurando y poniendo en marcha la Zona Franca Industrial Colmotores (ZOFICOL), con 41.319 metros cuadrados. En diciembre, recibió por parte de General Motors Company el reconocimiento como una planta con certificación Built-In Quality nivel III, reconociéndose como una de las mejores plantas de GM en el mundo.

¹⁴⁶ Industrias metálicas Miller. Crecimiento de la industria metalmecánica en Colombia [en línea] [citado 27/09/2014] disponible en: <http://www.immiller.com/noticias/108-crecimiento-de-la-industria-metalmecanica-en-colombia.html>

Así mismo, la Compañía Colombiana Automotriz S.A. – CCA MAZDA, continúa después de 30 años en el mercado colombiano con vehículos de nuevas y mejores tecnologías. Es así como Mazda incursionó en el mercado con la innovadora Tecnología SKYACTIV, incorporando diferentes elementos que constituyen una revolución en la industria automotriz a nivel mundial. Esta tecnología se desarrolla a partir de una filosofía de mejoramiento continuo, más fuerza, mayor seguridad y eficiencia en consumo de combustible y cuidado del medio ambiente.

De igual forma, RENAULT-Sofasa fortaleció en 2013 el proceso industrial mediante su estrategia de producir para el mercado local y para otros países de la región, consolidándose como plataforma exportadora y como la planta más eficiente de Renault en América. La compañía exportó el 90% del total de vehículos que salieron del país, a mercados tan exigentes del continente como México, Argentina, Ecuador, Perú y Chile, entre otros, representando este rubro el 45% de su producción. Adicionalmente, en 2013 RENAULT-Sofasa incrementó sus ventas, ensambló la unidad un millón y unificó su equipo de trabajo en la sede de su planta en Envigado, para optimizar sus esquemas de funcionamiento y lograr mayor eficiencia.

Por su parte, Hino Motors Colombia S.A, la marca japonesa que ensambla camiones y buses en Colombia, reciente inversión del Grupo Toyota, se ha consolidado en el mercado colombiano y exporta más de la mitad de su producción. Igualmente, las 244 empresas que componen la industria de autopartes en Colombia, que producen sistemas de suspensión, de dirección, de escape, de transmisión, de refrigeración, materiales de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, rines, filtros para aire, entre otros, ha trabajado arduamente para mejorar su proceso productivo y alcanzar los estándares de calidad exigidos por países de Suramérica, Centroamérica, Estados Unidos, Canadá y Europa.

Crecimiento en las exportaciones. Durante el 2013, según cifras de la DIAN, la industria exportó 48.866 vehículos, presentando un crecimiento del 89% respecto a las exportaciones del 2012 (25.798 unidades). Siendo éste el segundo mejor año para las exportaciones de vehículos en Colombia, después del año 2007 con 70.593 vehículos exportados.

No obstante todos los esfuerzos adelantados a lo largo de la cadena, es claro que la industria está pasando por una crisis estructural. Los adelantos tecnológicos y la búsqueda de nuevos y mejores productos para el mercado no han sido suficientes para fortalecer a la industria automotriz colombiana en el mercado nacional.

Según la Muestra Mensual Manufacturera del DANE de noviembre de 2013, el personal ocupado de la industria ha disminuido en un 16.8% (Vehículos automotores y sus motores) y un 9.5% (Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores) con respecto al mismo mes de 2012; lo anterior derivado

principalmente de una disminución del 17% de la producción de vehículos en el 2013, frente a 2012.

Adicionalmente, la colocación de vehículos importados ha ocasionado una disminución significativa de la participación de la industria nacional en el consumo de vehículos, perdiendo en el último quinquenio un 17%, pasando de 48% al 32%.

Por su parte, la tasa de cambio ha tenido gran incidencia en la participación de la producción nacional en el mercado colombiano, a lo que desde mediados de 2011 se han sumado los negativos efectos de la implementación plena del Tratado de Libre Comercio con México.

De igual manera, no se observa un panorama favorable en la región. Los principales mercados de exportación de los vehículos colombianos, como lo son Ecuador, Venezuela, Argentina y Brasil, están aplicando medidas internas que desalientan las importaciones, afectando de manera directa las posibilidades de exportación de Colombia.

Sin embargo en 2014 se espera contar con un ambiente positivo, no sólo con las ventas en el mercado nacional, sino también con un crecimiento constante de las exportaciones. Es necesario un apoyo más decidido por parte del Gobierno nacional y se espera que se determinen las medidas que incentiven la producción y demanda de autopartes y vehículos nacionales, así como las exportaciones.¹⁴⁷

Pese a que la industria automotriz durante el 2013 se contrajo 7 por ciento al poner en el mercado 293.846 unidades, frente a las 315.968 comercializadas en el 2012, este fue el tercer mejor año en la historia en cuanto a la comercialización de vehículos.

“En síntesis, los últimos años han mostrado que las ventas totales de vehículos se sitúan alrededor de las 300.000 unidades (superior al promedio histórico de 250.000), donde más de dos terceras partes son unidades importadas. Dichos niveles deberían mantenerse para el año 2014”, según la Anif.¹⁴⁸

6.5 LAS CINCO FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN EL SECTOR

De acuerdo a Michael Porter, la competitividad se estudia de manera puntual y objetiva, teniendo en cuenta los competidores directos y actuales, pero de igual manera se debe tener en cuenta los clientes, proveedores, productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores.

¹⁴⁷ La industria automotriz en Colombia. ¿qué pasará en 2014? [en línea] ANDI, 31/03/2014 [citado 19/10/2014] disponible en: http://www.andi.com.co/pages/noticias/noticia_detalle.aspx?IdNews=538

¹⁴⁸ Producción del sector automotor caerá 3,1 % durante el 2014. [en línea] Portafolio. Bogotá 17/03/2014. [citado 19/10/2014] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-del-sector-automotor-caera-31-durante-el-2014>

6.5.1 Barreras de entrada

Para los nuevos competidores existen barreras de entrada, que no permiten un posicionamiento de manera inmediata, sino que generan dificultad a la hora de desenvolverse en el sector.

1. Alta competencia a bajo costo: Una de las barreras competitivas del sector metalmecánico, es una alta competencia a bajo costo, realizando trabajos de alta envergadura, a un costo muy competitivo.
2. Economías de escala por cuenta de la oferta: Las grandes empresas del sector metalmecánico, trabajan como economías de escala en las que pueden disminuir los costos de manera que la competencia, no tenga posibilidad de igualarlos. Tal es el caso de empresas como DICALSA Y CIA LTDA. que su mercado es conocido a nivel nacional, con productos a bajo costo, por tal razón se puede brindar más oferta al mercado por menor valor, y lograr al adquirirlos, valores bajos, donde obtienen un margen de ganancia representativo.
3. Economías de escala por cuenta de la demanda: Teniendo en cuenta los bajos precios que ofrecen empresas como la mencionada anteriormente, se presenta una preferencia por los clientes hacia este proveedor, desestimando la compra a otros que podría ofrecer el mismo producto pero a mayor valor.
4. Requisitos de capital: Para la prestación de servicios, se requiere alta inversión de calidad en equipos y maquinaria, que podrían dificultar la entrada a pequeños aspirantes a posicionarse como posibles competidores en el mercado metalmecánico, donde las empresas ya establecidas, tienen grandes inversiones, y posicionamiento estructurado en el mismo.
5. Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño: Las empresas ya posicionadas del mercado poseen un renombre, de marca y confianza, por parte de los consumidores.
6. Acceso desigual de los canales de distribución: Las empresas ya establecidas, presentan ventajas en cuanto a ubicación y penetración del mercado, teniendo alianzas estratégicas, y ubicaciones que favorecen la comercialización de los productos o servicios a los consumidores.
Las empresas que aspiran a ingresar al mercado se establecen en desventaja pues no cuentan con estas alianzas estratégicas en su mayoría, y sus ubicaciones muchas veces no son las más adecuadas, ya sea por el posicionamiento de las demás empresas, que le permite una mejor ubicación, o también por su ubicación.
7. Políticas gubernamentales restrictivas: En cuanto a las políticas gubernamentales, se han establecido normas que exigen ciertos manejos, y herramientas, para el cumplimiento de las mismas, por ejemplo en el ámbito ambiental, que puede demandar inversiones significativas para las

empresas, esto puede generar desventajas a las empresas nuevas, que no cuentan con los recursos, para implementar todo lo exigido por el gobierno.

6.5.2 Poder de los proveedores

En el sector metalmecánico, hay empresas que tienen mucha participación en el mercado, por sus operaciones a economía de escala, altos capitales de trabajo, y altos márgenes de utilidad, por tal razón son empresas, que pueden ofrecer productos a un bajo costo, abarcando el mercado de manera potencial, opacando los demás competidores, no tan grandes.

Los proveedores tienen poder puesto que los distribuidores que dependen de estos, están supeditados, a cualquier movimiento de esta empresa, ya que afectaría directamente la comercialización de los productos.

El poseer un proveedor fijo baja costos, y establece estandarización en los procesos, por lo cual también aporta mucho al margen de utilidad y al cumplimiento de lo requerido por el consumidor.

De acuerdo a lo anterior los proveedores tienen poder en el sector por los siguientes aspectos:

1. Coloca los precios al distribuidor y su margen de utilidad.
2. Por ende si hay cambios en el precio al distribuidor, el precio al público varía.
3. Puede determinar continuar vendiendo a determinado distribuidor y no a otro.
4. Alto nivel de penetración en el mercado, confianza de la marca y popularidad.

6.5.3 Poder de los compradores

Los compradores en el sector metalmecánico, puede definirse como una serie de cadenas de distribución, que van desde las empresas productoras, con gran dominio del mercado, hasta sub distribuidores que a su vez venden el producto al consumidor final.

Esta cadena puede variar dependiendo del producto que se esté comercializando. Las grandes empresas, en su mayoría buscan distribuidores que puedan llegar hasta donde ellos no pueden, (barrios, tiendas minoristas y al detalle), que pueden ser llamados franquicias, o distribuidores autorizados. Dependiendo de la negociación con la empresa pueden realizar compromisos de exclusividad, a un porcentaje de compras, es decir, que de la totalidad de las compras le exigen determinado indicador de fidelidad en los productos de la marca.

La comercialización de productos por medio de cadenas de distribución facilita el acceso al consumidor final, pero aumenta su costo, por cada eslabón de la cadena, es decir, entre más intermediarios, mayor va a ser el costo del producto.

En cuanto a la prestación de servicios del mismo sector, hay empresas que realizan contratos con otras empresas para que realicen la labor como contratistas.

6.5.4 La amenaza de los sustitutos

El sector metalmecánico es un sector muy amplio y con muchas ramificaciones, cada subsector puede tener su amenaza respecto a los sustitutos.

En este caso de estudio tomaremos los siguientes subsectores para determinar qué nivel de amenaza presenta:

Subsector automotriz, Vehículos y motocicletas: Este subsector presenta una alta amenaza de sustitutos, pues a nivel del Valle del Cauca, se tiene bastante oferta de vehículos a bajo costo, con mejores beneficios financieros.

En Colombia se tienen tres grandes ensambladores de vehículos automotores, GENERAL MOTORS, RENAULT, MAZDA, de acuerdo a PROEXPORT,¹⁴⁹ en el año 2011, este subsector de vehículos automotores ascendió un 40,5%. A pesar de que la compra de vehículo en el país va en aumento año tras año, como se muestra en la gráfica, no se puede desconocer que una alta amenaza sustituta para este subsector, es el sector de motocicletas.

De acuerdo a autoridades de tránsito del Valle del Cauca, a septiembre del 2014, aproximadamente 400.000 motos circulan en todo el departamento.¹⁵⁰

Esto evidencia que las motocicletas son un producto altamente sustituto a los autos. Solamente en Cali se tienen 240.000 motos matriculadas, luego le sigue Tuluá con 47.000, Palmira y Cartago con 38.000 y 25.000 respectivamente.

6.5.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que dependiendo del nivel en la que se encuentre el competidor en la cadena, así ha sido su inversión en maquinaria, procesos, ubicación, comercialización, mercadeo, operación y demás necesarias para el funcionamiento de la actividad, creando unas barreras de salida altas, en

¹⁴⁹ INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA. [en línea] Proexport. Bogotá, septiembre 2012 [citado 19/10/2014] disponible en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)

¹⁵⁰ Invasión de motos 'indigesta' vías del Valle [en línea] el país. Cali s.f. [citado 19/10/2014] disponible en: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Marzo042007/motos.html>

las que las empresas, no podrán salir del mercado fácilmente, debido a su alta inversión.

En el sector la competencia, se crea básicamente entre los distribuidores, tratando de atraer el cliente y fidelizarlo. Por lo cual el gasto de mercadeo, y las estrategias para lograr el acercamiento al cliente, generan altos costos.

En cuanto a las empresas de gran envergadura, y las empresas, productoras, es decir las primeras en la cadena, su gran competencia, está básicamente con las empresas del exterior, que han tenido carta abierta por los tratados de libre comercio que se han desarrollado, disminuyendo los precios base, con una calidad competitiva, y reconocimiento.

6.5.6 Perfil competitivo del sector

Tabla 15. Perfil competitivo del sector

Negocio		Mantenimiento industrial, asesorías, recubrimientos					
Sector		Poder competitivo del sub-sector metalmecánico-automotor					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1.Competidores Actuales							
1.1.Rivalidad de los competidores							
Número de competidores	Grande	X					Pequeño
Diversidad de competidores	Grande				x		Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		x				Rápido
Costos fijos o almacenaje	Altos		x				Bajos
Incremento de capacidad	Grande					x	Pequeña
Capacidad de diferenciación del producto	Baja		x				Alta
Importancia para la empresa				x			Baja
Rentabilidad del sector	Alta				x		Baja
1.2 Barreras de salida							
Costo de salida	Alto	X					Baja
Barreras emocionales				x	x		Baja
Restricciones sociales o de gobierno	Alta		x				Baja
Efecto de la curva de experiencia	Alta		x				Baja
2.Posibles Entrantes							
2.1 Barreras de Entrada							
Economías de escala	Alta	X					Baja
Diferenciación de producto	Baja	X					
Costos de cambio para el cliente	Altos	X					Baja
Acceso a canales de distribución	Amplio					x	Limitado

Necesidades de capital	Alto	X					Bajas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio					x	Limitado
Acceso a materias primas	Alta				x		
Protección gubernamental	Baja	X					Alta

3.Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo	X					Alta
Importancia del sector para proveedores	Alto				x		Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto				x		Bajo
Integración hacia adelante	Alta			x			Baja
4.Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Baja		x				Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto			x			Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		x				Alta
5.Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	Grande		x				Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta		x				Baja
Perfil numérico		8	9	4	6	3	

Fuente: Construcción del autor, a partir de Betancourt (2005)

Teniendo en cuenta los valores del perfil competitivo del sector se evidencia, que aunque tiene rubros representativos y atractivos, también se encuentra altamente rubros adversos que pueden complicar la inclusión de nuevos competidores, y de la supervivencia en el sector.

6.5.7 Oportunidades del sector

1. Presenta un crecimiento lento pero es constante.
2. Cadenas de distribución amplías, con alta accesibilidad al cliente.
3. Alta diversidad de proveedores.
4. Altas oportunidades de comercialización.
5. Alta accesibilidad de productos y materias primas.
6. Alto acceso de tecnologías de punta.

6.5.8 Amenazas del sector

1. Alta competitividad.
2. Tratados de libre comercio, afectando la penetración del mercado y fidelización de los clientes.
3. Baja rentabilidad.
4. Baja diferenciación del producto.
5. Altas barreras de entrada y de salida.
6. Altas restricciones gubernamentales.

7. ANALISIS INTERNO

El presente análisis busca dar una idea más precisa de la situación actual de la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades que esta posee para competir en el ambiente externo. Para esto se analizarán las distintas áreas de la empresa.

7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actualmente la empresa no maneja planes a mediano y largo plazo. Sus objetivos y estrategias no están documentados o definidos explícitamente. En cuanto al tiempo, no se realiza una planeación para cada obra, sino que se va estableciendo en el día a día, de acuerdo a la necesidad y requerimiento. Sus acciones no están direccionadas objetivamente a lograr resultados proyectados, sino que se dedican a alcanzar metas puntuales a corto plazo y a resolver los inconvenientes que se puedan tener en el momento.

7.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS

En esta se encuentran falencias en la asignación de funciones para cada puesto, y sobrecostos innecesarios en pagos de salarios, principalmente en el área operativa, también se presenta falta de controles, ésta, es direccionada por el gerente general, pero desarrollada por empleados de los cuales solamente uno está contratada directamente por empresa, y los demás (contratos de acuerdo a la necesidad de la obra), por prestación de servicios.

El área administrativa es manejada por una sola persona que se encarga de todas las áreas que compone este núcleo, en la cual se presenta en ocasiones desinformación y desorden, puesto que la mayoría de las actividades se hacen de manera manual. Esta área está compuesta por:

- Contabilidad
- Compras
- Nómina y contratación
- Cobro cartera
- Facturación
- Oficios varios (mensajería y demás que sean requeridos)

7.2.1 Planeación

Ubicada en una casa familiar, la empresa, aún está luchando por estructurar la organización, diferenciando las tareas familiares de las tareas de la empresa, lo que es claro es que está centralizada en el gerente general para la toma de decisiones, y es apoyado por un asistente administrativo y uno operativo.

En ella se presentan desordenes en el manejo de la información, puesto que como se mencionaba en el rubro de “*funciones administrativas y operativas*”, son manejadas por una sola persona que en muchas ocasiones no da abasto, y por el manejo manual de la información, ya que no se lleva el control a diario de las operaciones y se presenta demoras en el registro y documentación de los mismos.

En cuanto a la parte documental la empresa no posee manual de procedimientos en ninguna área, sea en la parte administrativa u operativa, respecto al desarrollo de proyectos, tampoco hay nada documentado respecto a las funciones de cada cargo.

7.2.2 Dirección

La dirección en cabeza de su dueño es consciente que hay muchas cosas que se deben mejorar para poder mantenerse en y crecer en el mercado.

La dirección de la compañía en procura de motivar al personal les da charlas, bonificaciones adicionales, también procura que en cada uno de ellos haya un crecimiento personal y profesional.

7.2.3 Control

En la compañía se presentan mucho desorden en la información y poco control.

Se ha subsanado un poco con la instauración de un software contable en el que se pueden evidenciar estadísticas que muestren el comportamiento que ha llevado, pero se presentan muchas veces que en él no se registra la información exacta ni completa.

En cuanto a la parte operativa, se lleva un control más cercano de los costos y gastos realizados en las obras, y los pagos de los trabajadores, esto en la mayoría de veces, no es algo definido.

7.3 GESTIONES DE LA EMPRESA

7.3.1 Recursos humanos

La empresa tiene como contratación directa a su representante legal, la coordinadora administrativa, y un asistente operativo. Para la obra labor de la empresa se contratan dependiendo de la necesidad personal por prestación de servicios. Sin embargo se ha detectado mucho desarraigo en la organización por parte las personas contratadas en esta modalidad, esto puede ser generado por la falta de estabilidad laboral que esta puede brindarle al empleado dando como resultado que no se desarrollen las funciones de manera eficiente.

Al contratar a un empleado se le realiza una inducción contándole acerca de la compañía su área de trabajo y campo de acción, adicionalmente se le brinda acompañamiento en la realización de la labor.

El empleador, se ha interesado por tener en cuenta la opinión de las personas a su cargo para el desarrollo de las actividades.

La nómina es cancelada en efectivo, y en muchas ocasiones no se lleva un estricto control de lo que se va cancelando por obra a cada trabajador.

7.3.2 Mercadeo comercial

El gerente de la empresa sostiene que ante sus clientes tiene una buena imagen, y que la identifican como una empresa confiable en las labores que realiza.

Tiene presente cuál es el mercado que está realizando, y sabe exactamente lo que la competencia está ofreciendo.

La empresa no ha invertido en publicidad. Las ventas de la compañía así como todo el proceso comercial y operativo, están en responsabilidad del gerente general, todo está centralizado y es quien toma todas las decisiones requeridas, generando que en muchas ocasiones no de abasto a los requerimientos del mercado y / o de los clientes. El gerente básicamente realiza funciones de campo a diario, visitando a sus clientes para establecer las ventas.

Como empresa se ha definido un tope de ventas mínimo mensual para el sostenimiento de la empresa y su respectiva utilidad.

7.3.3 Gestión de sistemas de información

Se está clasificando la documentación, dividiendo costos y gastos, y facturas de ventas, para realizar el registro de las operaciones contables.

Se realizó inversión de un computador para la compañía y se adquirió una licencia de office, para el libre desarrollo de las actividades.

Se estableció la asignación de tareas diarias en reunión a principio del día para su desarrollo en el transcurso.

7.3.4 Gestión financiera

La empresa maneja un software contable, para el registro de las operaciones contables, que recae directamente sobre la coordinadora administrativa. Debido a la falta de control de las operaciones a diario, en ocasiones se presentan falta de registros en el sistema, lo que genera que no se tengan unas cifras exactas.

Su principal fuente de financiación son los bancos, y tiene un nivel medio de endeudamiento, es decir que los ingresos dan abasto con estas obligaciones.

Como empresa se ha tratado de realizar controles más exhaustivos respecto a los costos y gastos que está incurriendo la empresa, para así poder determinar el margen de utilidad que se está obteniendo.

Indicadores de liquidez

Liquidez:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$23.027.921}{\$18.726.401} = 1,23$$

OBG Mantenimiento industrial y asesorías, en el 2013, estuvo en capacidad de producir 1,23 pesos por cada peso exigible, lo que es positivo para la organización.

Prueba ácida:

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{\$23.027.921 - \$0}{\$18.726.401} = 1,23$$

En el año 2013, la compañía tenía los activos realizables a corto plazo que le permitía respaldar cada peso de los pasivos corrientes con 1,23 pesos de los activos corrientes.

Indicadores de Endeudamiento

Pasivos totales: \$18.726.401

Activos Totales: \$34.452.181

Razón de endeudamiento:

$$\frac{\text{Pasivos Totales} \times 100}{\text{Activos TOT}} = \frac{\$18.726.401 \times 100}{\$34.452.181} = 54,35\%$$

La empresa ha recurrido a créditos para financiar su actividad, de acuerdo a lo anterior, del total de los recursos obtenidos el 54,35% es obtenido de acreedores externos, vía endeudamiento.

Razón pasivo a patrimonio:

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio}} = \frac{18.726.401}{15.725.780} = 1,19$$

Por cada peso aportado por los socios, la empresa se ha endeudado 1,19.

Razón entre deuda y capital:

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivos totales}} = \frac{15.725.780}{18.726.401} = 0,83$$

La empresa garantiza que con cada peso con 0,83 pesos, cada peso de los acreedores a largo plazo.

Indicadores de actividad

Rotación de cartera:

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Deudores Corto plazo}} = \frac{\$46.912.225}{\$23.027.921} = 2,04$$

Las cuentas por cobrar han rotado dos veces por año, lo cual es perjudicial para la empresa, ya que se ha realizado una inversión, en vista de recoger el dinero, pero se está recogiendo de manera muy lenta.

Indicadores de rentabilidad

Utilidad bruta

$$\text{Ingresos netos} - \text{Costo de ventas} = \$46.912.225 - 27.860.804 = \$19.051.421$$

Margen bruto de utilidad:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos}} = \frac{\$19.051.421}{\$46.912.225} = 0,41$$

El margen de contribución de la actividad es del 41%, lo que de acuerdo a la revisión realizada, no concuerda del todo con la realidad, viéndose afectado por el bajo control de la información y registro de la misma.

Utilidad Operacional

$$\text{Ingresos Oper.} - \text{Devoluciones en ventas} - \text{costo de ventas} \\ - \text{gastos operacionales} = \text{U. O}$$

$$\$46.912.225 - \$27.860.804 - \$10.259.425 = \$8.791.996$$

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{\$8.791.996}{\$46.912.225} = 0,19$$

La utilidad operacional de la empresa al año 2013, fue del 19%.

Rentabilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{5.725.780}{46.912.225} = 0,12$$

Su utilidad neta para el año 2013, fue del 12%, este sería el porcentaje que se tenía disponible para ser invertido en activos y operaciones para la empresa.

Rendimiento de los activos

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Activo Total}} = \frac{19.051.421}{34.452.181} = 0,55$$

Por cada peso invertido en la empresa se genera 0,55 pesos.

Rendimiento del capital

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivos a l.p} + \text{Patrimonio}} = \frac{5.725.780}{15.725.780} = 0,36$$

Por cada peso captado vía endeudamiento o vía aportes, la empresa genera mediante su aplicación a negocio 36 centavos de utilidad.

Indicadores de crecimiento

Crecimiento en ventas

$$\frac{\text{Ingresos Oper. Brutos 2013}}{\text{Ingresos Oper. Brutos 2012}} = \frac{46.912.225}{243.909.000} = 0,19$$

Tuvo aproximadamente, una disminución del 80% en las ventas del año 2013, teniendo solo un 20% de lo vendido en el año 2012, ya que en este año contaron con un negocio puntual que representó el 50% de las ventas en este año fiscal.

Ingreso en crecimiento Neto

$$\frac{\text{Ingresos netos 2013}}{\text{Ingresos netos 2012}} = \frac{8.791.996}{242.432.000} = 0,036$$

Representa una amplia disminución de casi el 96%, por los factores anteriormente mencionados.

De acuerdo a los análisis obtenidos en los indicadores financieros, se puede resaltar que la empresa, se encuentra en un endeudamiento medio, es decir que sus lo que está percibiendo le permite cubrir estas obligaciones.

La rotación de cartera de la empresa, está muy lenta afectando el disponible de la empresa, producido por la condición de pago a las facturas que se establece a las facturas de venta, la cual los clientes no están cumpliendo, pues estos imponen su condición de pago, por tener mayor poder en el mercado.

En cuanto a los gastos, costos y utilidad representados en el año 2013, se encuentran discrepancias respecto a lo que en realidad se generó en el transcurso del año, por lo cual presenta una utilidad alta.

A continuación se realizará el análisis de las variables internas de la empresa, lo que nos permitirá evidenciar sus fortalezas y debilidades, y poder establecer las estrategias de solución.

Tabla 16. Análisis de las variables internas

ÁREA	Nº	VARIABLES CLAVES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
GERENCIA	1	Direccionamiento Estratégico	D				x
	2	Objetivos claramente identificados	D			x	
	3	Planeación de procesos	D			x	
	4	Autonomía en la toma de decisiones	F		x		
	5	Estructura de la organización	D			x	
RECURSOS HUMANOS	6	Personal Calificado	F		x		
	7	Gestión Humana	D			x	
	8	Procesos de selección	D			x	
	9	Satisfacción Laboral	D			x	
	10	Tipo de contrato	F		x		
	11	Estandarización de los procesos	D			x	
MERCADERO	12	Canales de distribución	F		x		
	13	Segmento del mercado	F		x		
	14	Relación de los clientes	F	x			
	15	Ubicación estratégica	F		x		
	16	Crecimiento en participación	F		x		
	17	Gestión de ventas	F	x			
	18	Investigación de mercados	D			x	
	19	Calidad percibida	F		x		
	20	Precio competitivos	F		x		
	21	Valor Agregado	F	x			
	22	Variedad y disponibilidad de productos	F		x		
	23	Tiempo de respuesta	F	x			
SERVICIO	24	Servicio personalizado	F	x			
	25	Diferenciación	D			x	
	26	Conocimiento de productos y servicios	F	x			
	27	Servicio Posventa	F	x			
FINANCIERA	28	Liquidez	F	x			
	29	Endeudamiento	F		x		
	30	Rotación de inventarios	F	x			
	31	Rotación de cartera	D				x
	32	Margen de utilidad	D			x	
	33	Rendimientos	F		x		

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt (2005)

8. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS EFE, EFI Y DOFA

A continuación se realiza la evaluación de factores a través de las matrices, EFE, EFI y DOFA, para lo cual, en las dos primeras matrices, se valorarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, dándole pesos y calificaciones para obtener un valor ponderado de cada variable y en la última se determinaran las posibles estrategias a implementar.

8.1 EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

A continuación se presenta la evaluación de factores externos identificados como factores clave que afectan de manera directa o indirecta la empresa. Estos factores, son importantes tenerlos en cuenta puesto que influyen en la organización y esta debe acomodarse y/o adaptarse al medio ambiente externo en el que se encuentra, para poder lograr posicionarse en el mercado, y permanecer.

Se realizará una tabla computando valores para medir el impacto que presentan a la organización, y así definir cuáles son las más importantes a tener en cuenta.

Los valores variarán entre 1 y 4 siendo, 1 el de menor impacto y 4 el de mayor impacto, que multiplicado por un valor asignado por la organización brindará, un valor ponderado según su influencia.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Nº	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Alta accesibilidad a cliente	0,07	4	0,28
2	Alta diversidad de productos	0,05	3	0,15
3	Alta diversidad de proveedores	0,05	4	0,2
4	Altas oportunidades de comercialización	0,05	4	0,2
5	Alta accesibilidad de productos	0,04	3	0,12
6	Alto acceso a tecnologías de punta	0,06	3	0,18
7	Expansión del negocio	0,05	3	0,15
8	Tratados de libre comercio exportación	0,05	3	0,15
9	Alianzas estratégicas en cadena de distribución	0,06	3	0,18
10	Alta accesibilidad de materias primas	0,05	4	0,2
AMENAZAS				
11	Alta competitividad	0,07	1	0,07
12	Tratados de libre comercio importación	0,06	1	0,06
13	Baja rentabilidad	0,06	1	0,06

N°	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
14	Baja diferenciación de producto	0,04	2	0,08
15	Altas barreras de entrada	0,04	2	0,08
16	Altas barreras de salida	0,03	2	0,06
17	Altas restricciones gubernamentales	0,05	2	0,10
18	Baja protección de mercados por parte del gobierno	0,07	1	0,07
19	Largas cadenas de distribución e intermediarios	0,05	2	0,10

Fuente: Construcción del autor a partir de Betancourt (2005)

8.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Los valores internos son todos aquellos que influyen la organización desde dentro de la misma. A diferencia de los anteriormente mencionados, estos (internos), pueden ser modificados, abolidos, o mejorados, porque están en pleno control de la organización.

El método para medirlos será el mismo utilizado para los factores externos, donde se le asignará un porcentaje y un peso, para obtener el valor ponderado.

Tabla 18. Matriz EFI

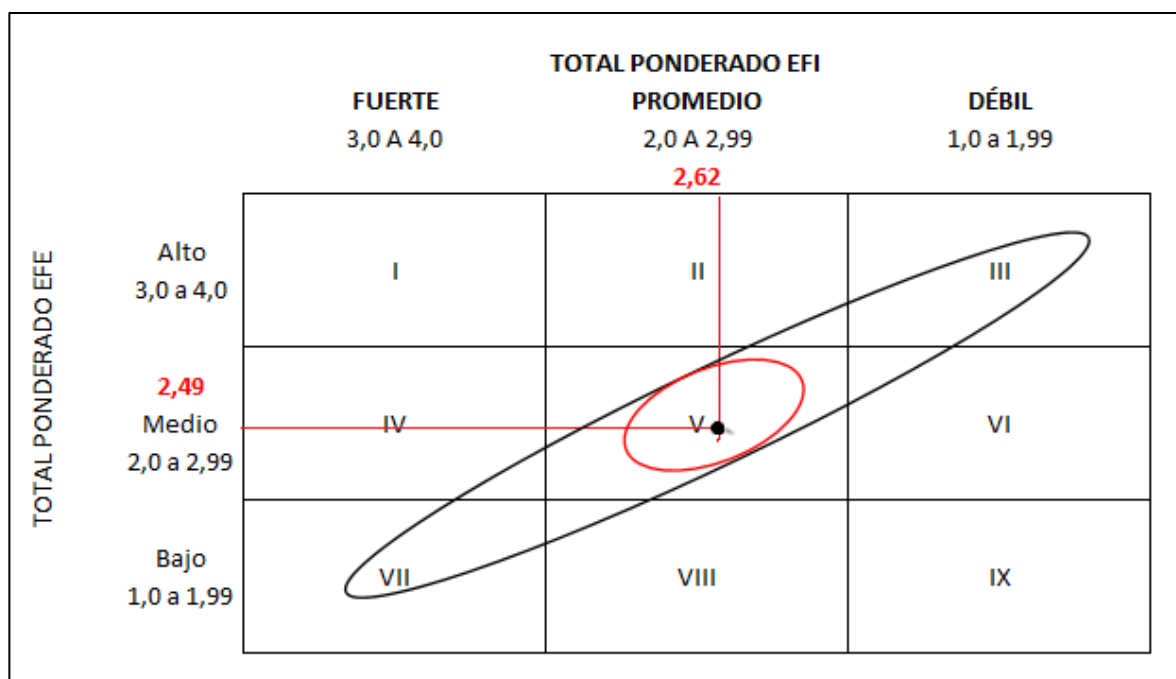
N°	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
	FORTALEZAS			
1	Personal calificado	0,05	4	0,2
2	Satisfacción laboral	0,04	3	0,12
3	Canales de distribución	0,04	4	0,16
4	Crecimiento en participación	0,05	4	0,2
5	Gestión en ventas	0,05	4	0,2
6	Calidad percibida por parte del cliente	0,04	4	0,16
7	Tiempo de respuesta a solicitudes del cliente	0,04	3	0,12
8	Valor agregado a los productos ofrecidos	0,04	3	0,12
9	Relación con los clientes	0,04	4	0,16
10	Servicio personalizado	0,05	4	0,2
11	Servicio posventa	0,05	4	0,2
12	Conocimiento de los productos y servicios ofrecidos	0,05	4	0,2
	DEBILIDADES			
13	No tiene objetivos claramente definidos	0,05	1	0,05

Nº	Variable Clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
14	No presenta una planeación de procesos	0,05	2	0,10
15	Estructura de la organización bien definida	0,04	1	0,04
16	Procesos de selección no están definidos	0,05	1	0,05
17	No hay control suficiente a las operaciones	0,05	1	0,05
18	Nivel de endeudamiento medio	0,02	1	0,02
19	Visión establecida hasta el 2014	0,02	2	0,04
20	Desorden en manejo de información	0,05	2	0,10
21	Altos costos y gastos en operaciones	0,05	1	0,05
22	No hay delegación de funciones para cada puesto.	0,05	1	0,05
23	No se tiene manual de procedimientos, para los cargos	0,03	1	0,03

Fuente: Construcción del autor a partir de Betancourt (2005)

A continuación se tiene la tabla de Matriz de factores externos e internos, que permitirán obtener un las coordenadas entre los dos aspectos.

Tabla 19. Matriz de factores Externos e Internos (FEI)



Fuente: Construcción del autor a partir de Fred R. David.

Un puntaje de 2.0 a 2.99 en la matriz EFI se considera un valor promedio, de modo similar en la matriz EFE un puntaje entre 2.0 y 2.99 representa un valor medio. Las coordenadas se ubican en el quinto cuadrante. Lo que indica que se deben adoptar estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.

8.3 Matriz DOFA

A continuación se relaciona la tabla de MATRIZ DOFA, en la cual se establecerán las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que posee la organización, de acuerdo a la información obtenida en este trabajo, y el estudio realizado.

Tabla 20. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			O1	Exportaciones TLC	A1	Largas cadenas de distribuidores e intermediarios.
			O2	Alta diversidad de productos	A2	Alta competitividad
			O3	Alta diversidad de proveedores	A3	Alta importación TLC
			O4	Altas oportunidades de comercialización	A4	Baja rentabilidad
			O5	Alta accesibilidad a tecnología de punta	A5	Baja diferenciación del producto
			O6	Alianzas estratégicas en cadena de distribución	A6	Altas barreras de entrada
			O7	Alta accesibilidad a productos y materias primas	A7	Altas barreras de salida
						ESTRATEGIAS FO
FORTALEZAS	F1	Personal calificado	1) O1, O2, O3, F2, Combinar la gestión de ventas, diversidad de productos y portafolio de servicios, como estrategia para aprovechar economías de escala maximizando las ventas, ampliando el portafolio de productos y servicios.		8) F2, F3, F5, F6, F8, F9, A2,A3 Impulsar el reconocimiento de la empresa, la buena relación con nuestros clientes, por la calidad del servicio, hacer frente a la alta competitividad, y mercado proveniente del exterior, para aumentar la competitividad de nuestros productos o servicios.	
	F2	Gestión en ventas				
	F3	Calidad percibida	2) F2, F4, O6, O7, Crear alianzas estratégicas, para lograr una mayor penetración del mercado, mejorar el tiempo de respuesta, y así lograr un aumento de los ingresos por ventas.		9) F2, F3, F5, F6, A5, Desarrollar una estrategia de diferenciación de nuestros productos, por medio del servicio posventa, la gestión de ventas, brindando la mejor calidad, y valor agregado.	
	F4	Tiempo de respuesta				
	F5	Valor agregado	3) F2, F3, F5, O4, crear una estrategia para lograr la ampliación del mercado, aprovechando las altas oportunidades de comercialización, la gestión de venta exhaustiva, el reconocimiento de nuestros clientes por el producto, y el valor agregado,			
	F6	Servicio posventa				
	F7	Servicio personalizado	4) F2, F8, F9, O1,O2, Crear un plan de exportación, teniendo en cuenta la gestión de ventas, la relación con el cliente, y nuestro conocimiento de productos, proyectándose para llevar los productos fuera del país.			
	F8	Relación con los cliente				
	F9	Conocimiento de los productos ofrecidos				
			ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
DEBILIDADES	D1	Objetivos no están claramente definidos	5) D1, D2, O2, O6 Desarrollar un plan de implementación de objetivos, para saber lo que más le conviene a la organización, definiéndose alianzas estratégicas entre proveedores, que puedan permitir el acceso al mercado.		10) D1, D2, A1, A2 Establecer planes y objetivos con los cuales la organización pueda posicionamiento en el mercado competitivo.	
	D2	No presenta planeación de procesos				
	D3	Alta Rotación de personal	6) D1, D2, O4, O6, Desarrollar una planeación de procesos y actividades definidas, que permita acceder a los niveles de comercialización que puedan ejecutar negocios de alta envergadura.		11) D4, A2, Desarrollar manuales de procedimiento, para mejorar la competitividad. 12) D5, A6, Definir claramente la estructura de la empresa, para contrarrestar las barreras de entrada a nuevos mercados.	
	D4	No presenta manual de procedimientos				
	D5	Estructura de la organización no está bien definida	7) D6, O5, Establecer una estructura definida, y una función de cargos definida, que permita acceder a tecnología, que aporte el facilitamiento de las labores y el manejo de la información de manera más práctica		13) D3, A2. Combinar la alta rotación de personal con alta competitividad para diseñar un sistema de selección y remuneración de personal que garantice la contratación del personal idóneo y disminuya la rotación.	
	D6	Desorden en el manejo de la información				

Fuente: construcción del autor

9. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1.1 Visión.

Ser para el 2018 una empresa sostenible, líder en mantenimiento industrial, ofreciendo un nivel de servicio excelente con un crecimiento continuo, y con reconocimiento en el mercado a nivel nacional e internacional.

9.1.2 Misión.

Ofrecer servicios de mantenimiento industrial, sistemas de aplicación de recubrimiento con pintura, soluciones confiables, funcionales, de alta calidad y precio competitivo, que satisfagan plenamente las necesidades del cliente, implementadas por nuestro personal altamente calificado, a fin de continuar sumando clientes totalmente satisfechos, con productividad y cumplimiento.

9.1.3 Objetivos estratégicos

9.1.4 Objetivo general

Proyectar a OBG Mantenimiento industrial y Asesorías, como una empresa rentable, con una estructura organizacional definida, y con alza de participación en el mercado en un 30%, para el año 2018.

9.1.5 Objetivos específicos

1. Aumentar los márgenes de rentabilidad de la empresa un 20%.
2. Lograr una disminución de costos y gastos en un 20%.
3. Aumentar la rotación de cartera a 10 veces por año.
4. Aumentar la cobertura de clientes en el mercado en un 30%.
5. Generar satisfacción en los clientes en un 98%.
6. Impulsar el reconocimiento de la empresa en un 70%.
7. Realizar estructuración y diseño de cargos.
8. Documentación y organización de la información contable.
9. Acceso a tecnologías como soluciones de comunicación.
10. Reclutar personal idóneo y brindarle la capacitación respectiva en un 90%
11. Aumentar el índice de satisfacción del empleado en un 25%

9.1.6 Plan de acción

En la siguiente tabla se describen las tareas con sus respectivas actividades, costos y responsables, que se deberán realizar para lograr los objetivos planteados de acuerdo con cada perspectiva.

Tabla 21 Plan de Acción

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO	HORAS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Lograr una disminución de costos y gastos en un 20%	Buscar alianzas estratégicas que permitan la reducción de costos en la operación.	Realizar contactos con empresas, que tengan inherencia a nuestra actividad, como actuales proveedores, potenciales, y/o economías de escala, que puedan brindar mayor competitividad.	\$ 1.666.667	160	Gerente General
			Realizar negociaciones comerciales que puedan beneficiar las dos partes involucradas.	\$ 1.666.667	160	Gerente General
		Diseñar y utilizar medidas eficientes Para reducir los desperdicios.	Diseñar programa de optimización de recursos entre los empleados	\$ 600.000	120	Asistente administrativa
			Realizar campañas internamente para culturizar a los empleados con el sentido de pertenencia, y ahorro de los recursos.	\$ 600.000	120	Asistente administrativa
			Buscar apoyo de gestión humana para lograr premiar a los de menor índice de desperdicio.	\$ 600.000	120	Asistente administrativa
		Planear y asignar la mano de obra requerida y calcular tiempo en horas / hombre para cada actividad	Definir promedio de horas y costo por realización de labor para cada empleado.	\$ 104.167	50	Contador
			Realizar indicadores de cumplimiento para cada empleado, donde se identifique la optimización o desperdicio del tiempo, para cada actividad.	\$ 104.167	50	Contador
	Aumentar la rotación de cartera a 10 veces por año.	Solicitar documentos de cada cliente, y realizar estudio de crédito para establecer cupo de créditos y plazos para cada cliente acorde a su capacidad y tiempo de pago	Realizar solicitud y recolección de documentos de cada cliente.	\$ 187.500	50	Auxiliar operativo
			Realizar estudio de crédito para cada cliente, determinando capacidad de cupo y de pago.	\$ 250.000	50	Asistente administrativa
			Notificar a cliente de acuerdo a lo anteriormente determinado, y parametrizar sistema para que tiempo de crédito y vencimientos de acuerdo a lo real.			Asistente administrativa

Fuente: Construcción del autor

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO	HORAS	RESPONSABLE
DEL CLIENTE	Aumentar la cobertura de clientes y mercado que se posee en un 30%.	Determinar precios competitivos, y actividades con el fin de atraer la atención de los clientes y clientes potenciales.	Hacer segmentaciones de clientes para determinar el nivel de promociones, descuentos y tratamientos especiales.	\$ 520.833	50	Gerente General
			Entrega de tratamiento especiales por compra, credenciales.	\$ 1.666.667	160	Gerente General
	Generar satisfacción en los clientes a un 98%	Desarrollar campaña de satisfacción al cliente y protocolo de servicio para los empleados de la empresa.	Documentar procesos de protocolo para atención al cliente, tanto telefónica, como atención personalizada.	\$ 200.000	40	Asistente administrativa
			Determinar procedimiento para recepción de garantías.	\$ 200.000	40	Asistente administrativa
			Determinar tiempos de respuesta promedios para cada actividad, y así mismo informar a cliente.	\$ 200.000	40	Asistente administrativa
	Impulsar el reconocimiento de la empresa, Aumento en un 70%	Determinar medio publicitario para lograr atraer atención de clientes potenciales, y tener más penetración en el mercado.	Diseñar logo, uniforme, tarjetas, folletos. Utilizar instrumentos de reconocimiento; uniforme, logo, tarjetas de presentación, folletos, etc.	\$ 800.000	160	Asistente administrativa
			Diseñar página web y promoverla, dar a conocer los mayores logros de la organización	\$ 150.000	15	Ingeniero de sistemas
PROCESOS INTERNOS	Documentación y organización de la información contable	Organización de información documental	Diseño de tablas de gestión documental y determinar orden para carpetas y documentos de acuerdo a normas de gestión documental.	\$ 150.000	30	Asistente administrativa
			Diseño de formatos y levantamiento de procesos, diseño de sistema de gestión de información			
	Acceso a tecnologías como soluciones de comunicación.	Adquisición de software y equipos evaluación y elección de alternativa apropiada.	Adquisición de programas y equipos tecnológicos, que puedan facilitar las actividades que realiza la empresa.	\$ 3.500.000	Ind.	Gerente General

Fuente: Construcción del autor

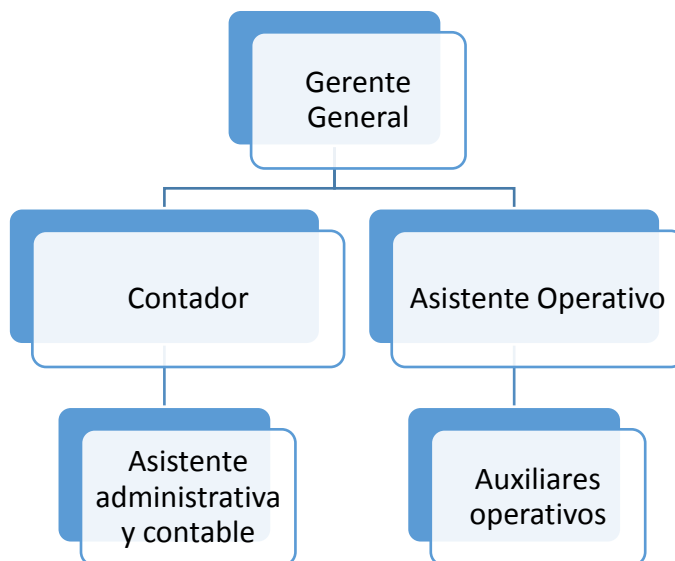
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TAREAS	COSTO	HORAS	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reclutar personal idóneo y brindarle la capacitación respectiva en un 90%	Diseñar los perfiles de cada cargo adecuadamente. Evaluación de funciones y responsabilidades de cada cargo.	Determinar criterios de selección y contratación, que permita a la empresa ser objetiva de acuerdo a su necesidad.	\$ 250.000	50	Asistente administrativa
			Realizar capacitaciones de inducción a empresa y a cargos para que el empleado pueda estar enterado plenamente del lugar donde se encuentra y sus funciones específicas.	\$ 2.466.667	160	Asistente administrativa y Gerencia General
	Aumentar el índice de satisfacción del empleado en un 25%	Desarrollar campaña de satisfacción del empleado y clima organizacional	Establecer el sistema de compensación de acuerdo al potencial del empleado, sus responsabilidades, y sus resultados.	\$ 770.833	50	Asistente administrativa y Gerencia General
			Brindar cumplimiento de las obligaciones empresa - empleado.	Presupuesto calculado para pago de Nómina, y flujo de efectivo	Ind.	Asistente administrativa y Gerencia General

Fuente: Construcción del autor

9.1.7 Estructura.

En la ilustración 2 se presenta una estructura como una alternativa para la organización.

Ilustración 22 estructura organizacional



Fuente: construcción del autor

10. PLANES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.1 Indicadores de control

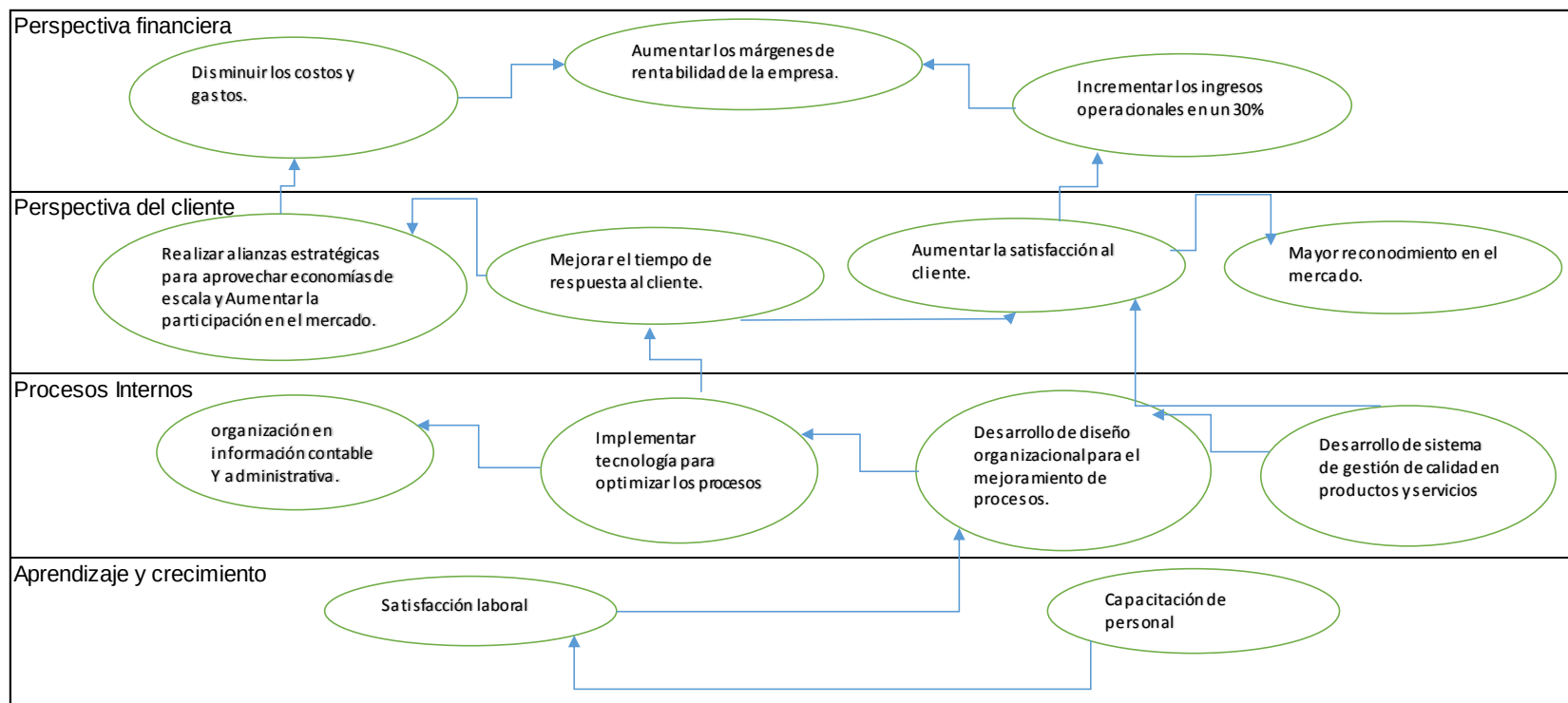
Tabla 22. Indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS ANUALES			
			2015	2016	2017	2018
FINANCIERA	Aumentar los márgenes de rentabilidad de la empresa en un 20%.	Rentabilidad Neta	15%	20%	26%	32%
	Lograr una disminución de costos y gastos representados en un aumento de la utilidad operacional en un 20%.	Utilidad neta operacional	24%	29%	34%	39%
	Aumentar la rotación de cartera a 10 veces por año.	Rotación de cartera	4	8	10	12
DEL CLIENTE	Aumentar la cobertura de clientes en el mercado en un 30%.	Aumento del # De clientes Nuevos que compren a la empresa.	5%	10%	20%	30%
	Generar satisfacción en los clientes a un 98%	Índice de satisfacción al cliente	93%	95%	97%	98%
	Impulsar el reconocimiento de la empresa, Aumento en un 70%	% De aumento de personas que conocen o han comprado a la empresa	30%	45%	60%	70%
PROCESOS INTERNOS	Realizar estructuración y diseño de cargos.	% porcentaje de avance.	100%			
	Documentación y organización de la información contable.	% De cumplimiento al registro de la información.	20%	30%	40%	50%
	Acceso a tecnologías como soluciones de comunicación.	% de productos tecnológicos como activos fijos.	10%	15%	20%	25%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reclutar personal idóneo y brindarle la capacitación respectiva en un 90%	% De clientes en obtener en la EVA. De desempeño 8 de una calificación total de 10.	60%	70%	80%	90%
	Aumentar el índice de satisfacción del empleado en un 25%	Índice de satisfacción de los empleados de la organización	10%	15%	20%	25%

Fuente: Construcción del autor.

10.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ilustración 23. Cuadro de mando integral



Fuente: Construcción del autor a partir de (Kaplan y Norton 2007)

11. CONCLUSIONES

Este trabajo propone un cambio en la forma de administrar la empresa, basado en los conocimientos de la ciencia administrativa. Se propone la aplicación de algunas técnicas que complementen la experiencia y el aprendizaje empírico que se tiene, como una alternativa al manejo que se le ha dado y con el objeto de mejorar sus resultados a mediano y largo plazo.

El análisis de información realizado para este trabajo en donde se determina la ubicación de la empresa, su relación con el ambiente externo y el sector, las fortalezas y deficiencias que posee, permite vislumbrar grandes posibilidades de éxito que, pese a sus dificultades, se pueden lograr con la aplicación de la planeación estratégica.

Con esta investigación se logra evidenciar que la empresa no posee una estructura organizacional definida, y unas metas establecidas, para poder proyectar sus funciones hacia una meta.

Para la empresa un factor predominante que afecta la organización es la alta competitividad en el mercado y la amplia cadena de distribución en el sector metalmecánico, esto disminuye el margen de utilidad y se genera una alta competitividad.

Lo anterior crea en el sector una amplia barrera de entrada, puesto que dificulta a las nuevas empresas, un posicionamiento en el mercado, y se dificulta lograr un reconocimiento, teniendo que así muchas veces sacrificar su margen de utilidad, aumentando sus costos, y disminuyendo los precios para que sean más atractivos a los consumidores.

A pesar de que en el sector no hay mucha fidelización por parte de los consumidores, constantemente está buscando beneficios, descuentos, y demás que puedan generarle mayores ingresos, y aumentar sus utilidades.

Se puede resaltar que es un sector que se encuentra en crecimiento en el momento, puesto que posee ayudas gubernamentales, y tiene oportunidades de expansión y de diversificación de productos. Por otra parte la empresa goza de buena imagen entre sus clientes gracias a su conocimiento de los productos, servicio posventa y atención personalizada.

Se identificaron internamente varias oportunidades de mejora a nivel de estructura organizacional, de planeación y Administrativo puesto que la organización básicamente se mueve teniendo en cuenta las necesidades del día a día, y este es el motor para tomar decisiones y establecer soluciones.

En el direccionamiento estratégico determinado para la empresa, se diseñan estrategias de crecimiento y de estructura organizacional, debido a que la empresa se encuentra en un estado potencial de crecimiento, pero se ha visto afectada por la falta de planeación y el desorden con el que cuenta.

Los planes de acción fueron definidos en pos a suplir las deficiencias, permitiendo a la empresa lograr determinar una estructura base y poder realizar la planeación de proyectos con metas a corto, mediano y largo plazo que permitan lograr un posicionamiento en el mercado y una gran competitividad en el sector.

Se ha definido un sistema de seguimiento y control, con el cual se pueda medir el alcance las metas propuestas y tomar las decisiones que le permitan lograr los objetivos propuestos, teniendo como base la medición de indicadores financieros, datos y registros en el sistema de la compañía.

Con base a este trabajo, y teniendo en cuenta los datos reunidos para el mismo, se establecieron propuestas de mejora para la organización con la cual, se espera lograr los objetivos pactados por la misma, y para que pueda lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo.

12. RECOMENDACIONES

La propuesta de estas estrategias, permiten el aumento en las ventas, y un mayor posicionamiento en el mercado, con un crecimiento sostenible, de acuerdo al planteamiento presentando en este trabajo se recomienda realizar un seguimiento y evaluación mes a mes a la implementación de la estrategia y a sus resultados, para poder lograr llegar a estos objetivos establecidos, y así se puedan cumplir a cabalidad la misión y la visión de la organización.

Se pudo identificar algunos de los factores más relevantes que le afectan de manera externa a la organización, por lo cual la empresa, debe estar continuamente estudiando este tipo de factores, para poder siempre estar a la vanguardia, y poder ofrecer a sus consumidores, la mejor calidad y un precio competitivo, adicionalmente, poder tener unas estrategias respecto de su competencia para poder tener un sostenimiento en el sector.

Se recomienda, para lograr mejores resultados en la implementación del plan estratégico, en el orden cronológico desarrollar primero la estructuración y diseño de cargos y luego la documentación y organización de los procesos internos para poder tener una base sólida que facilite el logro de los otros objetivos.

13. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell L. concepto cambiante de la planeación. En: planeación de la empresa del futuro. México: Editorial Limusa, 2004. p. 72.

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Inversión extranjera por el desarrollo de Cali: Llegará empresa uruguaya. [En línea] 05 octubre 2012. [Citado 22 agosto 2014].

Disponible en:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/inversin_extranjera_por_el_desarrollo_de_cali_llegar_empresa_uruguaya_pub

-----Lineamientos para una Política Ambiental de Santiago de Cali. [En línea] Cali, octubre de 2010. [Citado 18 mayo 2014] Obtenido de:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/lineamientos_de_politica_ambiental_de_santiago_de_cali_hacia_una_region_sustentable_pub

-----Otros impuestos municipales, [en línea] Cali, 2014 [citado 4 Agosto 2014] Obtenido de:

<http://www.cali.gov.co/culturaciudadana/loader.php?IServicio=FAQ&IFuncion=viewPreguntas&id=28>

-----Vehículos y canteras cercanas a Cali, entre los principales contaminantes del aire. [En línea] Cali... 08 Marzo 2013. [Citado 22 julio 2014] Obtenido de:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/vehculos_y_canteras_cercanas_a_cali_entre_los_principales_contaminantes_del_aire_pub

----- Visión Cali. [En línea] vol. 5 p. 8. Observatorio social Cali, Colombia. 2007. [citado 27 agosto 2014] Disponible en:

<http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/observatorio/documentos/Visioncali20061.pdf>

ALVARADO, Paola Alejandra. Impact of social networks on the decision variables of the agents. [En línea] universidad nacional. Bogotá, julio 2012 [citado 15 septiembre 2014] Facebook en Colombia. Disponible en:

http://www.fce.unal.edu.co/wiki/images/0/04/Impacto_de_las_redes_sociales_en_las_decisiones_de_los_agentes.pdf

ANDI La industria automotriz en Colombia. ¿Qué pasará en 2014? [En línea], 31/03/2014 [citado 19/10/2014] disponible en: http://www.andi.com.co/pages/noticias/noticia_detalle.aspx?IdNews=538

-----La industria automotriz. [En línea] 2013 [citado 19/10/2014] disponible en: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=76&Tipo=2>

Así funcionará el 'clúster' de energía eléctrica del Valle del Cauca. [En línea] Cali,

EL PAIS. 1 de ago. 2013. [citado 20 julio 2014] Obtenido de: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/despego-cluster-energia-electrica-valle-enterese-como-funcionara>

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DEL ACERO. Cadena metalmecánica en América latina: importancia económica, oportunidades y amenazas. [En línea]. Octubre 2012 [citado 28/09/2014] disponible en: http://www.andi.com.co/Archivos/file/Fedemetal/Cadena_metalmeccanica_en_america_latina.pdf

-----Desarrollo de la Cadena de Valor Metalmecánica Latinoamericana. [En línea] Santiago (Chile) octubre 2012 [citado 21 septiembre 2014] p. 4 disponible en: <http://www.alacero.org/Documents/Folleto%20Metalmeccanica%CC%81nica%202012.pdf>

BANCO MUNDIAL. Mejorando el Desempeño de las Instituciones de Justicia Colombia, 2011 [en línea]. [Citado 1 septiembre 2014] p 135 – 140. Disponible en: <http://www.inej.edu.ni/wp-content/uploads/2012/02/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-de-las-isntituciones-de-justicia.pdf>

BETANCOURT, Benjamín. Dimensiones del entorno. En: Entorno organizacional. Cali. Universidad del Valle programa editorial. 2011. P. 56.

BUSINESSCOL.COM. Aspectos Tributarios de Colombia. [En línea] 2013. [Citado 4 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.businesscol.com/empresarial/tributarios/tributarios.htm>

CALI. CONSEJO MUNICIPAL. Plan de Ordenamiento Territorial. [En línea] Cali, 2000. Art. 255 p.129 disponible en:
http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/plan_de_ordenamiento_territorial_pot_pub

CAMACHO, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. En: Revista Vía Salud. Colombia. 2002. Citado por AGUILRERA

CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento Empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión. No 28. Universidad del Norte. Colombia. Abril 2010. p. 88

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Reporte internacional. [En línea]. CALI, 13 febrero 2014. [Citado 20 julio 2014] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/13-02-2013-Reporte-Internacional-v4.pdf>

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Valle del Cauca la tercera región de Suramérica más atractiva para la inversión extranjera. [En línea] Cali, 15 abril 2014. [Citado 23 agosto] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/boletines-prensa/19691/inversionextranjera.html>

CEPAL. Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia 2012-2013 [en línea]. Octubre 2013 [citado 23 agosto 2014] Disponible en: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/colombia/noticias/documentosdetrabajo/6/51446/P51446.xml&xsl=/colombia/tpl/p38f.xsl&base=/colombia/tpl/top-bottom.xsl>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración científica. En: TAYLOR FREDERICK W. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México D.F. McGraw-Hill. 2006. p. 56.

CLARO. 4G LTE [en línea] 2013. [Citado 15 septiembre 2014] disponible en: <http://www.claro.com.co/wps/portal/co/pc/personas/movil/4g-lte>

CM&. Defensoría del Pueblo alerta sobre alta cifra de violencia en Cali [en línea]. 10 de febrero 2014 [citado 26 agosto 2014] disponible en: <http://www.cmi.com.co/?n=222661>

COLOMBIA, Asamblea constituyente de 1991[en línea] Bogotá, 27 julio 2014. [Citado 01 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/leyes-y-antecedentes/constitucion-y-sus-reformas>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 por la cual se crea el código de comercio. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104> 02 Agosto 2014.

COLOMBIA. Instituto nacional de vías. Estado de las vías [en línea] julio 2013. Obtenido de. <http://www.invias.gov.co/index.php/red-vial-nacional/2-uncategorised/57-estado-de-la-red-vial>. 01 de mayo 2014.

COLOMBIA. Ministro de Comercio, Industria y Turismo. Valle del Cauca guía turística. [En línea] Bogotá, s.f. [citado, 4 mayo 2014] Obtenido de: http://www.colombia.travel/es/descargas/guias_turisticas/Guia_valle_del_cauca-web.pdf

COLOMBIA. PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Obtenido de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc_ant/codigo_comercio.htm 01 Agosto 2014.

COLOMBIA. RAMA JUDICIAL. ORGANIGRAMA [en línea] Bogotá, 5 septiembre 2014. [Citado [citado 07 septiembre 2014] Disponible en: <http://www.ramajudicial.gov.co/portal/sobre-la-rama/informacion-general/organigrama>

COLOMBIA. Senado de la república. Ley 57 de 1887. [En línea] Bogotá, 1887 [citado 5 septiembre 2014] Obtenido de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil.html

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD Y UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice Departamental de Competitividad. [En línea]. Bogotá., 28 de Octubre de 2013 [citado 23 agosto 2013] disponible en: <http://www.compite.com.co/site/indice-departamental-de-competitividad-2013/>

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, Justicia. En: Informe del consejo privado de competitividad 2013 - 2014. [En línea] Bogotá D.C. Zetta Comunicadores. 21 de Octubre de 2013. [Citado 07 septiembre 2014] P. 182 Disponible en: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2013-2014/>

DANE. Encuesta anual manufactura. [En línea] Bogotá 2014 [citado 21 septiembre 2014] Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>

-----Indicadores Básicos de Tecnologías de Información y Comunicación–TIC para Colombia. Año 2011 [en línea] Bogotá., 5 julio 2012 [citado 15 septiembre 2014] disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_2011.pdf

-----Valle del cauca: pobreza monetaria 2013 [en línea] Bogotá, 2013 [Citado, 24 agosto 2014] Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Valle del Cauca Pobreza 2013.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Valle_del_Cauca_Pobreza_2013.pdf)

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. CALI. Cali en cifras 2013. [En línea], Diciembre de 2013 p. 21. [Citado 29 febrero 2014] disponible en: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf

DIAN, Código CIIU. [En línea] Bogotá, 20 de Marzo de 2014 [citado 19/10/2014] disponible en: <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIIU.html>

EL ESPECTADOR. Tercera fase de Transmilenio tendrá combustible ecológico. [En línea] Bogotá... 12/09/2008 [citado 28/09/2014] disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/articulo-tercera-fase-de-transmilenio-tendra-combustible-ecologico>

EL PAIS, Cali. El Valle del Cauca entra en la era de la energía solar. [En línea] Cali., 15 marzo 2014. [Citado 22 julio 2014] Obtenido de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-entra-era-energia-solar>

EL TIEMPO. Colombianos 'trinan' 6,5 millones de mensajes al mes en Twitter. [En línea] 4 de abril de 2013 [citado 28/09/2014] disponible en:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12725267>

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, Objetivos. [En línea] Cali, 11 agosto 2014 [citado 15 septiembre 2014] disponible en:
<http://www.valledelcauca.gov.co/telematica/publicaciones.php?id=142>

-----Articulación de agendas de Ciencia, Tecnología e Innovación y convocatoria para identificar proyectos con recursos de regalías. [En línea]. 2 abril 2013 [citado 26 agosto 2014] disponible en:
<http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=23402>

-----Avalados proyectos por \$88 mil millones para Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación. [En línea] 14 noviembre 2013 [citado 26 agosto 2014] disponible en:
<http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/publicaciones.php?id=25822&dPrint=1>

-----Biodiversidad. [En línea] Cali, 7 febrero 2013. [Citado 4 mayo 2014] Obtenido de:
<http://www.valledelcauca.gov.co/casadelvalle/publicaciones.php?id=10687>

-----Cali [en línea] Cali, 12 septiembre 2014. [Citado 14 septiembre 2014] Obtenido de: http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/cali_pub

-----Plan de desarrollo del departamento del valle del cauca para el período 2012-2015: "vallecaucanos, hagámoslo bien" p. 17 [en línea] Cali noviembre 2012. [Citado 5 mayo 2014] disponible en:
<http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=21736>

-----plan sectorial de educación 2.012-2.015 [en línea] Cali 21 Septiembre 2012 [Citado 24 agosto 2014] disponible en:

GOODSTEIN, Leonard D. Introducción a la planeación estratégica aplicada. En: Planeación estratégica aplicada. Publicado en Bogotá D.C.: Lilly Solano Arévalo, 2001. p. 5-9.

INDUSTRIAS METÁLICAS MILLER. Crecimiento de la industria metalmecánica en Colombia [en línea] [citado 27/09/2014] disponible en:
<http://www.immiller.com/noticias/108-crecimiento-de-la-industria-metalmecanica-en-colombia.html>

INVEST PACIFIC. Nuestra región. [En línea] Cali, 2012. [Citado 18 mayo 2014] El Valle Del Cauca. El Valle es un punto estratégico en Colombia y Suramérica. Obtenido de: <http://www.investpacific.org/node/1346>

-----Porque invertir en nuestro valle. [En línea] Cali, 2012 [citado 5 mayo 2014] Un valle de servicios. Transporte y correos especializados. Disponible en:
<http://www.investpacific.org/node/1353>

JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. 5 ed. Madrid. Prentice Hall. 2001. P.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril y WEHRICH Heinz. Naturaleza y propósito de la planeación. En: Administración. 8 ed. México. McGraw-Hill. 1985. p. 110.

LATAXNET. Colombia. Información tributaria. [En línea] 2013. [Citado 4 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.lataxnet.net/partners/Colombia/colombia-informacion-tributaria/>

MANUELITA, negocios [en línea] Cali, 2014. [Citado 20 julio 2014] Energía renovable. Obtenido de: <http://www.manuelita.com/negocios/energia/>

MARTÍNEZ, Andrés G. Departamento del valle del cauca. [En línea]. Bogotá, 2011. [Citado 2 marzo 2014] Obtenido de:
<http://www.todacolombia.com/departamentos/valledelcauca.html>

METROFINCARAIZ.COM. El impuesto predial, [en línea] 2014 [citado 4 Agosto 2014] Obtenido de: <http://www.metrofincaraiz.com/Article/363.html>

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Tratados comerciales. [En línea]. Bogotá, 2014. [Citado 22 julio 2014] Disponible en:
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=2578>

-----Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. [En línea] Bogotá, s.f. [citado 20 julio 2014] Informes económico primer trimestre 2014. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15870>

-----Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca [en línea] Bogotá, 7 julio 2014 [citado 15 septiembre 2014] disponible en: [file:///C:/Users/william/Downloads/Perfil_departamento Valle del Cauca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/william/Downloads/Perfil_departamento_Valle_del_Cauca%20(1).pdf)

-----Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca. [En línea] Bogotá, Oficina de estudios económicos. 7 julio 2014. [Citado, 27 agosto 2014] disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES. Colombia es uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región. [En línea] Bogotá. 15 septiembre 2014 [citado 15 septiembre 2014] disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>

-----Proyecto nacional de fibra óptica. [En línea] Bogotá. Vive digital... 15 setiembre 2014. [15 septiembre 2014] disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-647.html>

MUNCH, Lourdes. Planeación. En: Planeación estratégica. 2 ed. México. Trillas. 2008. P.11

PORTAFOLIO. Crecimiento eleva las apuestas por la economía del 2014 [en línea] Bogotá, Junio 19 de 2014 [citado 20 julio 2014]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-junio-2014>

-----Producción del sector automotor caerá 3,1 % durante el 2014. [En línea] Bogotá 17/03/2014. [Citado 19/10/2014] disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-del-sector-automotor-caera-31-durante-el-2014>

PRIETO, Carlos. La empresa como sistema. En: introducción a los negocios. 5 ed. México. Banca y comercio. 2001. p.4.

PROEXPORT. 55 proyectos de inversión extranjera directa facilitó Proexport Colombia en 2013. [En línea] 12 Diciembre 2013 [citado 23 agosto 2014] Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/800-55-proyectos-de-inversion-extranjera-directa-facilito-proexport-colombia-en-2013.html>

-----Cali - Valle del Cauca: el destino de la salsa [en línea] Bogotá... s.f. [Citado 26 agosto 2014] Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/cali-y-valle-del-cauca>

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, manufacturas, metalmecánico. [En línea] Bogotá. s.f. [citado 19/10/2012] disponible en: <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=628&conID=25>

PROGRAMA PRESIDENCIAL DE DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Diagnostico departamental del valle del cauca. [En línea] Bogotá. . 17 noviembre 2014. [Citado 26 agosto 2014] disponible en: <http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Paginas/DiagnosticosDepartamento.aspx>

RAMOS, Ana María y DOMÍNGUEZ, María Paulina. Legislatura 2013-2014: siguen los cambios en la justicia. razonpublica.com. [en línea] Bogotá, 23 Diciembre 2013 [citado 1 septiembre 2014] disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/7262-legislatura-2013-2014-siguen-los-cambios-en-la-justicia.html>

RCN radio. Presentan el primer bus a gas para Transmilenio. Bogotá. 11/03/2014 [citado 28/09/2014] Conozca el original en: <http://www.rcnradio.com/noticias/presentan-el-primer-bus-gas-para-transmilenio-123043#ixzz3EdH5Jzir>

RED NACIONAL DE INFORMACIÓN. Registro Único de Víctimas. Desplazamiento - personas [en línea] 01 agosto 2014 [citado 2 agosto 2014] disponible en: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/?q=node/107>

REVISTA DE LOGISTICA. Una cuantía aún a medio pagar. [En línea] Bogotá, 2013. [Citado 18 de mayo de 2014] Obtenido de.

<http://www.revistadelogistica.com/transporte-de-carga-una-cuanta-aun-a-medio-pagar.asp>.

REVISTA DINERO. Valle del Cauca, tercer destino para inversión extranjera directa. [En línea], 30 marzo 2011. [Citado 22 agosto 2014] disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/valle-del-cauca-tercer-destino-para-inversion-extranjera-directa/116496>

REVISTA PORTAFOLIO. Medio ambiente riqueza que Colombia debe proteger. [En línea] Bogotá, Julio 31 de 2012. [Citado 4 mayo 2014] Obtenido de: <http://www.portafolio.co/economia/medio-ambiente-riqueza-que-colombia-debe-proteger>

ROJAS, Miguel y MEDINA, Laura. En: Planeación estratégica. Bogotá. Ediciones de la U.

SENA .Caracterización Ocupacional del Sector Metalmecánico. [En línea] 02/03/2002. [Citado 24/10/2014] disponible en: <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/METALMECANICA.pdf>

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES. Análisis del Contexto de la Cadena Metalmecánica en la Región Centro Sur de Caldas [en línea] Manizales 2012 [citado 21 septiembre 2014] disponible en: <http://www.manizales.gov.co/dmd/tic/Contexto%20sector%20metalmecanico.pdf>

VANGUARDIA. El 32,9% de la población en edad de trabajar son jóvenes. [En línea] Bogotá 12 febrero 2014 [citado 27 agosto 2014] disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/246466-el-329-de-la-poblacion-en-edad-de-trabajar-son-jovenes>.

VELOSA, José Divitt Edward. Aproximación de modelo metodológico sobre capacidad tecnológica para las pymes del sector metalmecánico colombiano. Universidad nacional. [En línea] Bogotá 2011. [Citado 21 septiembre 2014] Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3899/1/291483.2011.pdf> p. 8

Ventajas de la Fibra. [En línea] Madrid, España. Movistar, 2013 [citado 15 septiembre 2014] disponible en: <https://www.movistar.es/particulares/internet/fibra-optica/ficha-faq/ventajas-fibra>

VIAJA POR COLOMBIA, Peajes [en línea] Bogotá, 2014. [Citado 1 mayo 2014]
Obtenido de: <http://www.viajaporcolombia.com/peajes/>

VIRGEN, Viviana. Tipos de investigación: Estudios descriptivos. [Diapositivas].
Facultad de ciencias de la administración. Universidad del valle. 2013. Diapositiva
28.