

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
MICROEMPRESA CASA OSTER PARA EL PERÍODO 2015 – 2025**

**JULIÁN ALFONSO FUENTES MENDOZA
LINA MARÍA OROZCO RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015**

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
MICROEMPRESA CASA OSTER PARA EL PERÍODO 2015 – 2025**

**JULIÁN ALFONSO FUENTES MENDOZA
LINA MARÍA OROZCO RESTREPO**

**Trabajo de Grado para optar al Título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director:
PEDRO LEÓN CRUZ AGUILAR
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 19 de septiembre de 2015

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	8
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 Antecedentes y Descripción del Problema.....	11
1.1.1 Hechos e impactos del problema.	11
1.1.2 Delimitación del Problema.	12
1.2.2.1 Espacio.....	12
1.2.2.2 Tiempo a anali.....	12
1.2.2.3 Universo	12
1.2.2.4 Contenido	12
1.1.3 Formulación del Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo General.	12
1.2.2 Objetivos Específicos.	12
1.3 Justificación	13
1.4 Marco Teórico.....	13
1.4.1 La estrategia. De acuerdo con Frances (2006), las raíces del concepto de estrategia.....	14
1.4.2 Las escuelas de estrategia según Mintzberg	16
1.4.2.1 Escuela del diseño	16
1.4.2.2 Escuela de la planificación	16
1.4.2.3 Escuela del posicionamiento.....	17
1.4.3 La planeación estratégica.....	20
1.4.4 El proceso estratégico	21
1.4.4.1 Modelos del proceso estratégico	21
• El modelo de Wheelen & Hunger (2007)	22
• El modelo de Betancourt	23
• El Modelo Dess y Lumpkin & Eisner	24
1.5 Metodología	26
1.5.1 Método y Enfoque de Investigación.	26
1.5.2 Alcance de la Investigación.	26
1.5.3 Diseño de la Investigación.....	27
1.5.4 Fuentes de Información.....	28
1.5.4.1 Fuentes primarias.....	28

1.5.4.2 Fuentes secundarias	28
1.5.5 Técnicas de investigación y recolección de la información.	28
1.5.5.1 Entrevistas en profundidad.....	28
1.5.5.2 Revisión documental.....	29
1.5.5.3 Talleres.....	29
1.5.5.4 Observación participante.....	29
1.5.6 Descripción del Procedimiento de Investigación.	29
2 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	31
2.1 Historia y Caracterización de la Microempresa.....	31
2.1.1 Portafolio de productos y servicios.....	32
2.1.2 Proveedores.....	32
2.1.3 Clientes	32
3 ANÁLISIS DE DATOS	33
3.1 Análisis Estratégico.....	33
3.1.1 Análisis Externo.	33
3.1.1.1 Rasgos generales del contexto.....	33
3.1.1.2 Análisis y Diagnóstico del Entorno.....	38
• Entorno Geofísico	38
• Entorno Social y Cultural	41
• Entorno político.....	47
• Entorno Ambiental.....	55
• Entorno Económico	57
• Entorno Legal	72
• Entorno tecnológico	84
• Análisis integrado del Entorno	90
3.1.1.3 Análisis Sectorial.....	99
• Presentación del sector.....	99
• Presentación del territorio y su relación con el sector electrodomésticos	100
• Las cinco fuerzas que influyen el mercado.....	101
3.1.2 Análisis Interno	108
3.1.2.1 Perfil de capacidad interna	108
3.1.2.2 Perfil del emprendedor.....	114
3.1.2.3 Cadena de valor.....	116
3.1.2.4 Análisis financiero	118
3.1.3 Análisis FODA.....	120
3.2 Formulación Estratégica	133
3.2.1 Direccionamiento Estratégico.	134
3.2.1.1 Declaración de la Visión.....	134
3.2.1.2 Declaración de la Misión	134
3.2.1.3 Identificación de Valores Organizacionales.....	134
3.2.1.4 Declaración de los objetivos estratégicos.....	135
3.2.2 Formulación de Estrategias.	135
3.2.2.1 Estructura Orgánica.....	135
3.2.2.2 Estrategias Marco.....	137

3.3	Cuadro de Mando Integral – CMI	139
4	CONCLUSIONES	145
5	RECOMENDACIONES	147
	BIBLIOGRAFÍA	148

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Modelo de Wheelen & Hunger	23
Figura 2. Modelo de Benjamín Betancourt	24
Figura 3. Modelo Dess y Lumpkin & Eisner	25
Figura 4. Esquema básico de la figura de la cadena	35
Figura 5. Variación acumulada anual %	60
Figura 6. Cadena de Valor Actual.....	117
Figura 7 Cadena de Valor Actual. Actividades Primarias Desagregadas	117
Figura 8. Organigrama Actual	136
Figura 9. Organigrama Propuesto.....	136
Figura 10. Mapa estratégico Casa Oster 2015 - 2025	140

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Hogares según tipo de carencia	44
Tabla 3. Matriz Likert Análisis Estilo de Liderazgo.....	115
Tabla 4. Indicadores componente de liderazgo	116
Tabla 5. Análisis Indicadores Financieros CASA OSTER 2013 y 2014	119

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Síntesis Escuelas de Estrategia	19
Cuadro 2. Análisis del Entorno Geofísico	40
Cuadro 3. Análisis del Entorno Socio Cultural	46
Cuadro 4. Indicadores de producto	48
Cuadro 5. Análisis del Entorno Político.....	54
Cuadro 6. Análisis del Entorno Ambiental	57
Cuadro 7. Análisis del Entorno Económico	71
Cuadro 8. Análisis del Entorno Legal	83
Cuadro 9. Análisis del Entorno Tecnológico	88
Cuadro 10. Análisis Integrado del Entorno – Organización CASA OSTER ...	91
Cuadro 11. Criterios esenciales de desempeño de la calidad de la gestión	108
Cuadro 12. Características del emprendedor	115
Cuadro 13. Debilidades y fortalezas en la cadena de valor desagregada ...	121
Cuadro 14. Matriz DOFA.....	128
Cuadro 15. Matriz de Cuadro de Mando Integral - CMI 2015 – 2025.....	141

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Diagnóstico de Valores y Conceptualización	157
Anexo B. Declaración de la Misión y la Visión.....	159
Anexo C. Diagnóstico Perfil de Capacidad Interna.....	160
Anexo D. Estados Financieros CASA OSTER 2013 y 2014.....	192

INTRODUCCIÓN

La evolución que ha tenido la teoría administrativa a lo largo del siglo XX y comienzo del XXI, ha traído consigo una serie de enfoques que conllevan a las más recientes maneras de abordar los problemas en la organización. Es así pues, que la teoría de sistemas, vislumbró la interacción de la organización con el medio ambiente y la importancia de tener en cuenta los factores tanto internos como externos a la hora de hacer planes futuros en busca de alcanzar un mejor desempeño, lograr tasas de crecimiento y una posición competitiva de la empresa. De esta manera la planeación estratégica y la prospectiva estratégica se han convertido en herramientas o procesos importantes que hoy por hoy se consolidan más como parte fundamental de las funciones administrativas, que si bien inicialmente fueron dirigidas a las grandes empresas, los constantes cambios del mundo globalizado que se vive hoy día, afectan en este proceso mayormente a las Mipymes.

Igualmente, la teoría de los sistemas dio paso a la teoría de la contingencia, que se opone a la existencia de un modelo o modo único de diseñar y administrar organizaciones. Mintzberg advierte que un modelo de estructura formal no siempre es lo ideal para todas las organizaciones y se hace necesario estudiar la relación entre la estructura y la situación en particular. Es decir, la estructura debe reflejar la situación de la organización, su edad, su tamaño, el tipo de sistema de producción y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente¹. De la misma manera -aludiendo a las premisas de la escuela de la configuración-, referencia que las organizaciones eficaces logran una consistencia interna entre sus parámetros de diseño, una configuración estructural y los mecanismos de coordinación que dura mientras se mantengan las condiciones, pero una vez que éstas se tornen adversas se hace necesario adaptarse mediante la transformación, en una cíclica y constante búsqueda de estabilidad².

Las microempresas poseen unas condiciones particulares tanto en su organización como en su administración, generalmente relacionadas con propensión a la informalidad, flexibilidad y gran vulnerabilidad ante cambios en el ambiente de los negocios, que afectan el proceso de elaboración de estrategias. Muchas veces logran alcanzar mejores niveles de desempeño, crecimiento y posicionamiento, debido básicamente a la dirección y liderazgo ejercido por el propietario, pero es notorio que una vez se logre alcanzar un determinado nivel de patrimonio y complejidad en la organización, se hace inevitable adquirir una estructura y competencias acorde a su situación, que le permita seguir

¹ MINTZBERG, Henry., AHLSTRAND, Bruce. y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. [trad.] Adriana Oklander. 5º Reimpresión. Buenos Aires: Granica, 1999. P. 364

² Ibíd., P. 386, 387

funcionando y alcanzando niveles superiores, por ello, se hace necesario abordar el tema desde la óptica de Mintzberg en las tres primeras escuelas de la estrategia.

Con el advenimiento de la tecnología del microchip, los sistemas integrados y la revolución de los microprocesadores, hoy en día no es práctico ni rentable la reparación, ya que todos los aparatos eléctricos y/o mecánicos son de bajo consumo de energía y una alta eficiencia, que hace que los productores se especialicen en partes y sistemas de muy bajo costo, que permiten su obsolescencia realmente en muy corto tiempo. Esto, sumado al alto grado de tecnificación e innovación de los grupos industriales, cambió la visión en la producción de artículos, otrora de muy buena calidad y durabilidad, dando paso a productos muy económicos, de muy buena calidad, muy eficientes, de bajo consumo de energía pero que son avasallados día a día por nuevos y mejores productos. La innovación y el desarrollo tecnológico han generado este fenómeno de obsolescencia muchas veces natural y otras veces programada por los propios productores y la consecuente reposición inmediata por un equipo nuevo, desplazando consigo los establecimientos de reparación. Muchas empresas se mantienen y presentan crecimientos considerables, pero sin lugar a duda, la batalla por el mercado se hace cada vez más difícil, lo que hace imperante analizar la situación y la estructura del entorno con el fin de conocer el medio sobre el cual se mueve la empresa en su sector.

La presente Investigación está orientada a realizar un análisis de caso y formular un Plan Estratégico a 2025, a CASA OSTER; una microempresa del sector de electrodomésticos, dedicada a la reparación, mantenimiento, repuestos y venta de electrodomésticos (enseres domésticos) ubicada en el sector central de la ciudad de Cali. El proyecto plantea realizar una investigación con una metodología de tipo explicativo, que se desarrollará a partir del diagnóstico de dicha Empresa, profundizando en la estructura organizativa, desempeño, historia, misión, visión, políticas, estilo administrativo del fundador, estudio del sector y del entorno, así como expectativas futuras; datos que se constituirán en el insumo principal para la posterior formulación del direccionamiento y Plan Estratégico al 2025, en tres fases operativas: primero una etapa diagnóstica, en la cual se tendrá en cuenta el análisis externo, mediante herramientas tales como análisis del entorno y análisis sectorial; análisis interno, mediante auditoría interna contable y análisis financiero, perfil de capacidad interna (PCI) y análisis de la cadena de valor; análisis DOFA, todo ello, con la finalidad de responder a interrogantes como ¿de dónde viene? ¿Dónde está? y ¿dónde se quiere llegar?; una segunda fase de formulación estratégica que se fundamentará a partir de la evaluación de la fase inmediatamente anterior, con el fin de determinar el direccionamiento estratégico, formular las metas y objetivos estratégicos, la misión y visión de la empresa y proponer las estrategias de negocio; una tercera fase que comprende la generación de un cuadro de mando integral con el fin de detallar las estrategias y el sistema medición o seguimiento y control; y por último, la fase informativa del

plan de direccionamiento estratégico, que se llevara a cabo mediante la socialización de las estrategias propuestas con los directivos de la empresa.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se tendrán en cuenta las teorías administrativas, conceptos y herramientas estudiadas principalmente en el pensum de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, desarrolladas por autores tan importantes como Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999), quienes plantean las 10 Escuelas de la Estrategia; Dess, Lumpkin & Eisner (2011) quienes proponen el modelo de Planeación estratégica guiado por tres pasos: análisis estratégico, formulación estratégica y la valoración de las estrategias propuestas; Michael Porter (2010) quien propone las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor y autores más cercanos e igual de importantes como Benjamín Betancourt G y otros, quienes con su gran conocimiento ayudan a este Grupo de Investigación a la comprensión de las herramientas administrativas y teóricas.

Lo que se espera con este Trabajo es la Formulación de un Plan Estratégico a largo plazo que le permita a la Empresa afrontar los cambios actuales y futuros en el sector y el entorno, con el fin primordial de adaptarse a la situación cambiante, darle una mejor estructura y volverla más competitiva. Debido a las limitaciones espacio-temporales de los Investigadores frente a los requerimientos y reglamentos académicos de la Universidad para la presentación de trabajos de grado, la implementación y puesta en marcha del Plan Estratégico estará a cargo de los socios y directivos de la Organización.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

CASA OSTER es una microempresa familiar fundada en el año 1992, dedicada a la reparación y mantenimiento de electrodomésticos y a la venta de repuestos que se encuentra ubicada en la zona central del Municipio de Santiago de Cali.

1.1.1 Hechos e impactos del problema. La fuerte competencia en la industria de electrodomésticos y la globalización que abrió las puertas a nuevos mercados, llevando a las empresas del sector a destacarse no sólo por ofrecer productos y servicios de calidad, sino también por sus valores agregados, repercute en el desempeño de la empresa, que ante la incapacidad de adaptarse a las nuevas estrategias competitivas, se ha visto afectada por aspectos tales como:

- Manejo administrativo basado en un modelo tradicionalista y empírico.
- Carencia de estandarización de los procesos y productos.
- Los niveles de ingresos han ido decreciendo paulatinamente año tras año.
- Deficiencia en herramientas tecnológicas y en el conocimiento del entorno.
- Carencia de capacitación y desactualización en conocimientos de reparación de electrodomésticos con novedosas funcionalidades.
- La carencia de metas, dificultad para proyectarse, falta de planeación y desconocimiento de su estructura y capacidad interna.
- Ingreso al mercado de nuevos productos con novedosas funcionalidades y de menor costo.

Estas falencias sumadas a la fuerte competencia local, han tenido gran impacto sobre la microempresa, el cual se puede enmarcar dentro de las siguientes situaciones:

- Reducción en el número de servicios y en la venta de repuestos.
- Baja rentabilidad, falta de liquidez y altos costos.
- Dificultad para delegar, administrar, posicionarse y conquistar nuevos clientes.
- Pérdida de mercado y estancamiento.

- Riesgo en la sostenibilidad.

1.1.2 Delimitación del Problema. Con el propósito de determinar el alcance y cobertura de la investigación, este análisis se circunscribe a:

1.2.2.1 Espacio: microempresa CASA OSTER ubicada en el Municipio de Cali.

1.2.2.2 Tiempo a analizar: se divide en dos, un periodo de aproximadamente 10 años para análisis de su evolución o ciclo de vida (decisiones, crisis, adaptabilidad, etc.), un segundo tiempo que equivale al último año para análisis contable y financiero.

1.2.2.3 Universo: el total de empleados de CASA OSTER que se establece en aproximadamente cinco personas, de las cuales dos están en el área administrativa y el resto en el área operativa.

1.2.2.4 Contenido: se enfoca básicamente en el Área Administrativa.

1.1.3 Formulación del Problema. ¿Cuáles estrategias se deben implementar en CASA OSTER para mejorar su estructura administrativa en busca de mejores niveles de productividad y competitividad?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Formular un plan de direccionamiento estratégico de la microempresa CASA OSTER, para el período 2.015 – 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos. Para el cumplimiento del objetivo general se determina:

- Realizar el Análisis Estratégico de la microempresa CASA OSTER que consta de: análisis de metas y objetivos que incluye la identificación de los valores organizacionales y el perfil del emprendedor, análisis y diagnóstico del entorno general y sectorial, análisis interno y análisis DOFA.
- Formular el Plan Estratégico de CASA OSTER que incluya direccionamiento estratégico, así como las estrategias específicas.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.
- Comunicar el Plan Estratégico mediante socialización con el propietario.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El tema central de Planeación Estratégica es un tema de actualidad Nacional por los acontecimientos recientes del País en materia de planes estratégicos Nacionales, el impacto de las políticas públicas en materia de comercio exterior y desarrollo del sector productivo en especial de las Mipymes, los programas del Gobierno Nacional para la competitividad del sector electrodomésticos y los demás programas de Gobierno de “Prosperidad para todos”, que en conjunto, están encaminados a servir de marco para el desarrollo a largo plazo del sector productivo del País.

Esta Investigación es conveniente para la Empresa y sus grupos de interés, dado que requiere de un diagnóstico integral cuyo producto final aporte un Plan Estratégico para solucionar problemas actuales y posiblemente futuros de la Organización. Adicionalmente, tiene una alta relevancia social, ya que los directamente beneficiados son los socios, directivos, empleados, proveedores, clientes y posiblemente otras empresas del sector. Así mismo, se encuentra que su factibilidad financiera y operacional es alta, por cuanto no se requiere gran trabajo de campo ya que se orienta básicamente a la parte administrativa y la información es de fácil acceso.

Por otro lado, su implicancia práctica radica en el planteamiento de alternativas para mejorar problemas administrativos que repercuten en la producción y la rentabilidad de la microempresa. Es de mediano valor teórico por cuanto se limita a aplicar teorías existentes, pero de gran aplicabilidad académica, puesto que para su realización se utilizan los conceptos, teorías, herramientas y modelos de vigencia actual.

1.4 MARCO TEÓRICO

El desarrollo de la teoría administrativa a lo largo del pasado siglo ha ido desplegando una evolución de conceptos y enfoques que parten de una visión general para cada vez ir especializándose, con un enfoque analítico en cada una de sus partes, desde diversas disciplinas como la economía, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la antropología, el psicoanálisis y las ciencias de la gestión, etc. Inicia con una visión mecanicista a principio de siglo, que con el paso de los días fue advirtiendo la importancia de tener un enfoque desde las ciencias sociales, que percibió la empresa más como una estructura social formada por personas. Posteriormente la funcionalidad de sus partes vuelca la mirada hacia ella como un organismo que necesita cada una de sus partes para funcionar y como éste, al igual que los organismos vivientes tienen una interacción con el medio ambiente y con los demás sistemas abiertos a través de mecanismos de

intercambio dando paso a una perspectiva sistémica, que se interesa por comprender las relaciones entre la organización y el entorno.

1.4.1 La estrategia. De acuerdo con Frances (2006), las raíces del concepto de estrategia provienen del campo militar. Aunque en la guerra los objetivos están establecidos de manera clara, los medios y el resultado se enmarcan en la incertidumbre; aspecto que según el autor comparte similitud con las empresas en una economía de mercado. “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”³

Uno de los primeros estrategas fue Pericles de Atenas, para quien la estrategia se resume en dos principios: “Saber lo que se debe hacer y ser capaz de explicarlo” y “Hacer frente a la calamidad con una mente tan despejada como sea posible y reaccionar rápidamente ante ella”⁴.

Sun Tzu (400 a. c) fue quien realizó las primeras contribuciones al concepto enfatizando en la importancia de conocer información sobre el enemigo y el campo de batalla, por medio de su libro El arte de la guerra⁵

La esencia de la estrategia, (ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política), es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas. Específicamente, “la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar” [6]

La estrategia según Porter, “es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”⁷ y que implica la diferenciación de

³ FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. En: books.google.com.co. [En línea] 2006. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. 9702607019, 9789702607014 p 22

⁴ ROMÁN MUÑOZ, Olga Herminda. El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. En: Revista Científica Guillermo de Ockham. [En línea] 12 de 2010. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>. ISSN 1794-192X. P 29

⁵ Ibíd., p 29

[6] PORTER, 1996; HILL & JONES, 2005, citado por 6. MONTOYA RESTREPO, Iván A. La formación de la Estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. En: Revista Científica Scielo. [En línea] 2009. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>. ISSN 0121-6805 p 23

⁷ PORTER, Michael E. ¿Qué es la estrategia? En: Revista Gerencial Harvard Business Review. [En línea] Noviembre de 1996. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en:

la eficacia operacional, la cual consiste en “realizar las mismas actividades mejor que los rivales”⁸ dicha posición plantea que los ejecutivos han estado aprendiendo a desempeñarse de acuerdo a un nuevo conjunto de reglas en busca de productividad, calidad y velocidad generando gran cantidad de herramientas y técnicas de gestión como: la calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio, los cuales han tenido resultados operacionales a menudo sorprendentes; es importante destacar que muchas empresas se han visto frustradas al no ser capaces de convertir dichas ventajas en una rentabilidad sustentable y dado que paulatinamente las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia, los ejecutivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes y se apartan más de las posiciones competitivas viables⁹.

Para describir el proceso de formulación de estrategias Mintzberg, Quinn, & Voyer hacen referencia a las “5 p” donde caracterizan las estrategias como plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. Según el propio Mintzberg...los diferentes usos algunas veces contradictorios así como las definiciones deficientes del término estrategia son en gran parte generadores de confusión y es necesario profundizar en las distintas definiciones para enriquecer nuestra capacidad de comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias¹⁰.

De acuerdo con los planteamientos anteriormente expuestos, la definición de estrategia requiere una visión amplia, entendiéndose, si se quiere, como una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo. La diversidad de este concepto puede reconocer la estrategia de múltiples maneras; como un plan o como una serie de planes de acción propuestos a manera de guía; se puede adoptar una definición que abarque el comportamiento que se desea producir, entendiéndose como una pauta de acción para ganar la partida al contrincante o competidor; la estrategia puede también ser concebida como posición, es decir, reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que la estrategia resulte ser un “nicho” que permita tener beneficios de la ubicación en el mercado o segmento de él con la finalidad de evadir la competencia; otra definición puede enmarcase como un patrón, o conducta

<http://www.farq.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>. p 107

⁸ Ibíd., p 101

⁹ PORTER. ¿Qué es la estrategia? Op. cit., p 101

¹⁰ MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian. y VOYER, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. En: books.google.com.co. [En línea] 1997. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. ISBN 9789688808290. p 22

establecida o finalmente mirar hacia el interior de la organización, en otras palabras, hacia la cabeza del estratega colectivo, el líder.

1.4.2 Las escuelas de estrategia según Mintzberg. Desde una óptica multidisciplinaria que genera debates interminables, diferencian diez escuelas de pensamiento estratégico, las cuales se distinguen porque en cada una subyace un modelo particular de formulación de la estrategia¹¹.

A continuación se presentan las escuelas que se ajustan al desarrollo del Trabajo de Investigación; las primeras tres escuelas de naturaleza prescriptiva, se enfocan en la manera en que deben formularse las estrategias y no tanto al modo en que deben ser concebidas; la cuarta escuela por su parte, inmersa en el grupo de escuelas que se orientaron a la descripción del procedimiento de elaboración de la estrategia.

1.4.2.1 Escuela del diseño. Los autores señalan que ésta “fue desarrollada a principios de los años sesenta por Learned, Christensen, Andrews y Guth profesores de Harvard Business School, quienes interesados en los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico”¹² propusieron un modelo que pone especial énfasis en la evaluación de las situaciones externas e internas, mediante lo que desde entonces se conoce como “modelo SWOT (DAFO) o alineamiento (fit) que debe existir entre las fuerzas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa”¹³, a partir del cual se formulan diversas alternativas de atención, donde “la estrategia económica se considerara como la adaptación entre las cualificaciones y la oportunidad que posiciona a una empresa en su entorno”¹⁴. El proceso siguiente es la creación, elección de la estrategia y su posterior implementación, para lo cual considera como factores importantes la responsabilidad social y los valores directivos; para su elección se propone una evaluación a través de cuatro factores: coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad¹⁵.

1.4.2.2 Escuela de la planificación. Se origina al mismo tiempo que la Escuela del Diseño, entiende la estrategia como proceso de planificación formal, el cual

¹¹ HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. En: books.google.com.co. [En línea] 2004. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=Y34l6turgIkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. p 24

¹² GALVAN SANCHEZ, Inmaculada. La Formación de la Estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de Internacionalización de las Empresas. En: Enciclopedia Virtual eumed.net. [En línea] 2003. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>. p 35

¹³ Ibid., p 35-36

¹⁴ CHRISTENSEN, C.R. et. al., Business policy: Text and cases, Richard D. Irwin, Inc. (1982) Citado por GALVAN SANCHEZ. Op. Cit., P 36

¹⁵ RUMELT, Richard. (1997) citado por MINTZBERG. Safari a la estrategia. Op. Cit., p 44

surge a partir de las obras de Ansoff (1987), Steiner (1969), Schendel y Hofer (1979) y Lorange (1980) donde “el objetivo primordial es alcanzar un ajuste, encaje o alineamiento entre el entorno y las capacidades internas, lo que permite extenderse a múltiples contextos”¹⁶

Comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases, a saber:

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado (planning gap).
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar ese desfase.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizand o la organización para alcanzar sus objetivos.

El modelo básico se basa en “tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final”¹⁷. Posteriormente se plantea la revisión de las condiciones externas (teniendo en cuenta pronósticos respecto del futuro) e internas (se realiza una descomposición) de la organización, seguido del procedimiento de evaluación de la estrategia, el cual en su mayoría está enfocado hacia el análisis financiero y para la puesta en operación de la estrategia el modelo plantea un procedimiento muy detallado descomponiendo las estrategias en subestrategias dando lugar a conjuntos de jerarquías en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales; se definen planes estratégicos a largo plazo (cinco años), a mediano plazo y a corto plazo. Se tienen como resultado jerarquías de objetivos, presupuestos, subestrategias (corporativas, comerciales y funcionales) y programas de acción. Los objetivos, presupuestos, estrategias y programas son agrupados en un sistema de planes operativos denominado plan maestro, cada uno de sus componentes debe estar fijado a una división, departamento, sucursal o individuo, y se debe llevar a cabo tal como se ha especificado. Por lo cual propone definir etapas y momentos precisos para ser llevados a cabo¹⁸.

1.4.2.3 Escuela del posicionamiento. Citan los autores¹⁹, que esta escuela surge a principios de los ochenta fundamentándose en la economía, así como en los principios y teorías de la organización industrial (Porter, 1981; Caves, 1980; Caves

¹⁶ GALVÁN SÁNCHEZ. Op. cit. p 39

¹⁷ MINTZBERG. Safari a la Estrategia. Op.cit., p 71-72

¹⁸ Ibíd., p 72 - 77

¹⁹ Ibíd., p 110

y Porter, 1977) a partir de Competitive Strategy de Michael Porter (1980)²⁰, la cual toma la estrategia como un proceso analítico y se centra en el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado y no tanto en el proceso a través del cual se formulan o elaboración. Al igual que las escuelas anteriores considera el proceso de formulación de manera controlada, sistemática consciente y formal. El analista es el actor principal, quien se encarga en seleccionar a partir de diferentes posiciones estratégicas, las mejores alternativas.

Según Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente; significa seleccionar deliberadamente un conjunto de actividades distintas para entregar al cliente una mezcla única creando una diferencia que pueda mantener, a través de proveer un mayor valor a los clientes o bien crear uno comparable a menor costo, o ambas cosas, permitiendo a la empresa mejorar su rentabilidad bien sea cobrando mayores precios unitarios promedio, u obteniendo costos unitarios promedio más bajos.

Las posiciones estratégicas entonces surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen. En primer lugar se denomina “posicionamiento basado en la variedad” y está basado en la elección de una variedad de productos o servicios más que en segmentos de clientes; este tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades²¹; el segundo principio es el de “posicionamiento basado en las necesidades” el cual pretende satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular y se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades²²; y el tercer principio de posicionamiento está basado en el acceso a través de segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras, aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos, es diferente²³.

Básicamente la Estrategia Competitiva hace referencia a que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, por el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo, donde esta estructura esta modelada por las cinco fuerzas competitivas como son: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos²⁴.

²⁰ GALVAN SANCHEZ. Op. cit., p 43

²¹ PORTER. ¿Qué es la estrategia? Op. cit., p 7

²² Ibid., p 8

²³ Ibid., p 9

²⁴ GALVAN SANCHEZ. Op. cit., p 44

El fundamento de la estrategia es crear una posición defendible a través de una acción ofensiva o defensiva contra las cinco fuerzas competitivas mediante tres estrategias genéricas que son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque y que permiten su combinación según cuál sea el objetivo y la ventaja estratégica. Para ello PORTER introduce La cadena de valor como una herramienta de análisis que descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costos y las fuentes de diferenciación existentes o potenciales²⁵.

A continuación se presentan algunos planteamientos clave sobre las tres escuelas:

Cuadro 1. Síntesis Escuelas de Estrategia

	Escuela del Diseño	Escuela de la Planificación	Escuela del Posicionamiento
Mensaje Teórico	Concordar	Formalizar	Analizar
Precepto	“Mirar a ambos lados antes de cruzar”	“Más vale prevenir que curar”	“Hechos son hechos”
Palabras clave	Congruencia, competencia distintiva, ventaja competitiva, realización	Programa, presupuesto, esquema, escena.	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia
Estrategia	Perspectiva planificada, única	Planes divididos en subestrategias y programas.	Posiciones genéricas planificadas (económica y competitiva), tácticas.
Proceso Básico	Mental, simple; informal, crítico, deliberado (prescriptivo)	Formal, dividido, deliberado (prescriptivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescriptivo)
Cambio	Ocasional, cuántico	Periódico, incremental	Gradual, frecuente
Actores Clave	Gerente general (en calidad de arquitecto)	Planificadores	Analistas

²⁵ Ibid., p 44 - 45

Cuadro 2. Continuación

	Escuela del Diseño	Escuela de la Planificación	Escuela del Posicionamiento
Organización	Ordenada, condescendiente (para la implementación), fuente de Fortalezas y debilidades.	Estructurada, dividida, condescendiente (para la Programación).	Fuente de ventajas competitivas; en determinadas circunstancias, accesoria.
Liderazgo	Dominante, crítico	Reacciona frente a los procedimientos	Reacciona frente al análisis
Ambiente	Apropiado (si es fuente de amenazas o de oportunidades)	Condescendiente (con verificación de factores pronosticados o controlados)	Demandante desde el punto de vista competitivo; condescendiente si es bien comprendido
Situación	Definida y estable	Simple y estable (previsible)	Simple, estable y madura (estructurada y cuantificable)
Forma de organización	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones y global)
Fuente: Adaptado de MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph y AHLSTRAND, Bruce. 1999. La Estrategia y el Elefante: Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. En: Universidad Nacional de Colombia. [En línea] 1999. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/articulos/cap1/art3.htm .			

1.4.3 La planeación estratégica. La planeación estratégica puede ser definida como el proceso mediante el cual los líderes de una empresa prevén su futuro y desarrollan operaciones y procedimientos para lograrlo²⁶.

Las compañías líderes de la actualidad se enfrentan a un mercado global que exige retos complejos, al respecto DESS, y otros, (2011) afirman la importancia de tener claras dos perspectivas del liderazgo, la romántica y la de control externo; el punto de vista romántico plantea que “el líder es la fuerza fundamental que

²⁶ GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planificación Estratégica aplicada. [trad.] Magaly Bernal Osorio. Bogotá : McGraw-Hill Interamericana S.A., 1998. P 5

determina el éxito o fracaso de una organización”²⁷ Desde el punto de vista de visión del control externo, señalan que “las fuerzas externas, sobre las cuales el líder tiene escasa influencia, determinan el éxito de la organización”²⁸

Ambas posturas componen una visión integrada de la organización; así, los líderes pueden marcar la diferencia reconociendo la influencia de las oportunidades y amenazas del entorno. Algunas fuerzas motrices que se encuentran interrelacionadas como son la globalización, la tecnología, el capital intelectual y el creciente cambio, incrementan la necesidad de una perspectiva estratégica integradora en toda la organización. Para ellos, la administración estratégica integra dos elementos principales: El primero, tiene que ver con tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; estos tres procesos contemplan el entorno interno y externo de la organización y el papel del líder. El segundo se centra en las ventajas competitivas orientadas a superar las fuerzas de la competencia en su sector.²⁹

1.4.4 El proceso estratégico. Como vector del presente Estudio, se hará alusión al proceso de dirección estratégica propuesto por Dess. et. al.,³⁰ como análisis, formulación e implementación pero utilizando los planteamientos de otros modelos que apliquen y complementen el desarrollo del mismo.

1.4.4.1 Modelos del proceso estratégico. Desde la década del 60 se han ideado una serie de modelos de planeación estratégica en los cuales se pretende estructurar los pasos o fases a seguir para conseguir tales objetivos. En cada uno de los modelos se plantea puntos clave que llevan a gerenciar una organización de manera efectiva. Existen cuatro atributos clave en el proceso de dirección estratégica: En primer lugar, la orientación hacia las metas y objetivos generales de la organización; en segundo lugar, la inclusión y satisfacción a múltiples grupos de interés en la toma de decisiones (propietarios, trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general); en tercer lugar, la incorporación de la perspectiva del corto y largo plazo, es decir tener en cuenta cómo las acciones a corto plazo afectan la consecución de objetivos globales de la organización; y finalmente reconocer la interrelación entre eficacia (hacer lo correcto) y eficiencia (las cosas bien)³¹

²⁷ DESS, Gregory G., LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. Administración Estratégica: textos y casos. [trad.] Pilar Mascaró Sacristán y Pilar Carril Villarreal. Quinta Edición. México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 2011. p 5

²⁸ Ibid., p 6

²⁹ Ibid., p 9

³⁰ Ibid., p11

³¹ DESS. et. al. Op. cit. P 10 -11

“Existen diversos enfoques para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico, se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica”³²

ROMÁN MUÑOZ, y otros, (2013) Hacen referencia que “para pensar en el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral, ha considerado el análisis de seis planteamientos teóricos que han sido importantes por su uso continuado y vigencia en las organizaciones del entorno”³³, pero para este estudio de caso específico se tendrá en cuenta tan solo 2 modelos de los propuestos el cual será complementado con un modelo que se adapte al contexto. Por ello tomando como base el resumen realizado por los autores, a continuación se hace mención a aquellos modelos que complementan el estudio de caso:

- El modelo de Wheelen & Hunger (2007). Propone abordar la administración estratégica desde cuatro elementos básicos: el análisis ambiental, mediante el estudio de los ambientes externo e interno a través del análisis FODA. “La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis DOFA”³⁴; la formulación estratégica, mediante el desarrollo de planes a largo plazo para gestionar las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas; la implementación de la estrategia, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos; y por último la evaluación y control, donde se comprueban permanentemente las actividades y los resultados del desempeño.”³⁵ A continuación se presenta el modelo:

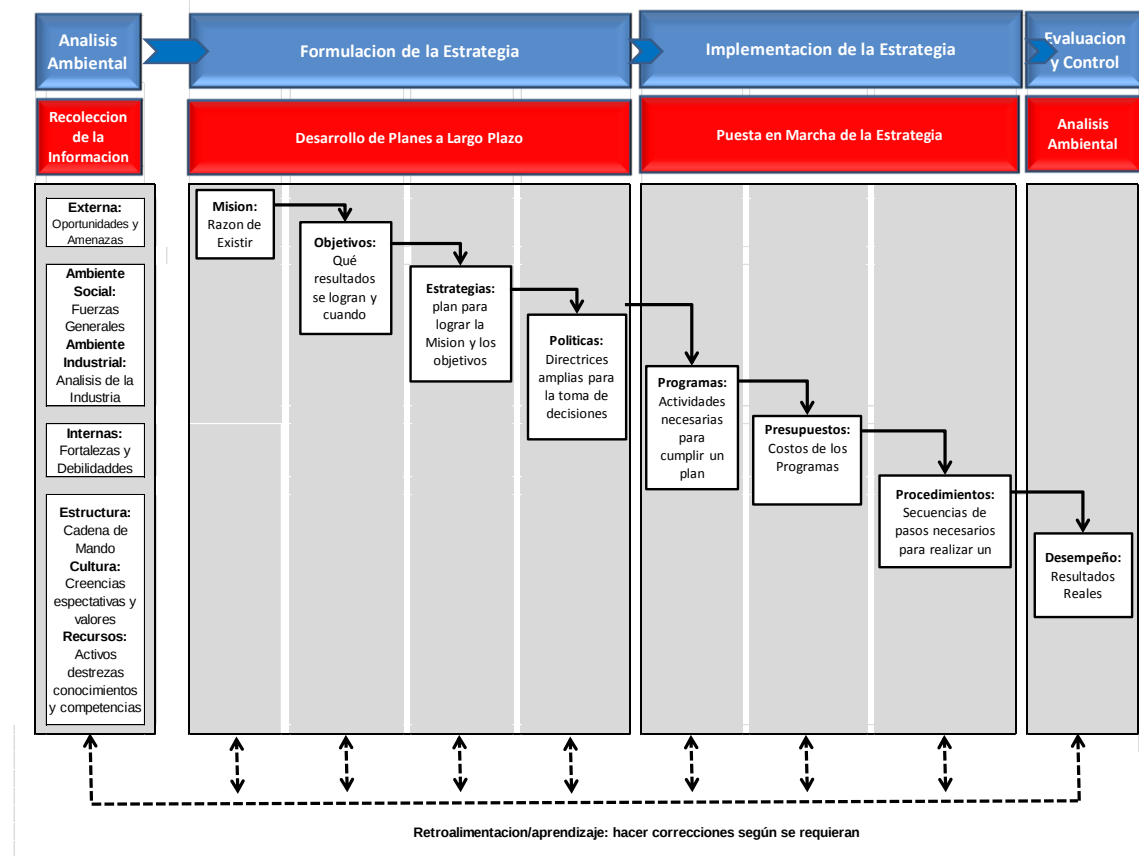
³² BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. Direccionamiento estratégico para grupos de investigación. Cali: Programa Editorial De La Facultad De Humanidades De La Universidad Del Valle, 2013. p 13

³³ ROMÁN MUÑOZ, Olga Herminda, PATIÑO VARGAS, César Augusto y ARBELAEZ ORDOÑEZ, Gonzalo. Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación estratégica que coadyuve a una gerencia integral. En: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. [En línea] 2013. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/1.15.pdf> p 4

³⁴ WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios. [trad.] Miguel Ángel Sánchez. Décima Edición. Prentice Hall, 2007. P 10

³⁵ Ibíd., p 8

Figura 1. Modelo de Wheelen & Hunger

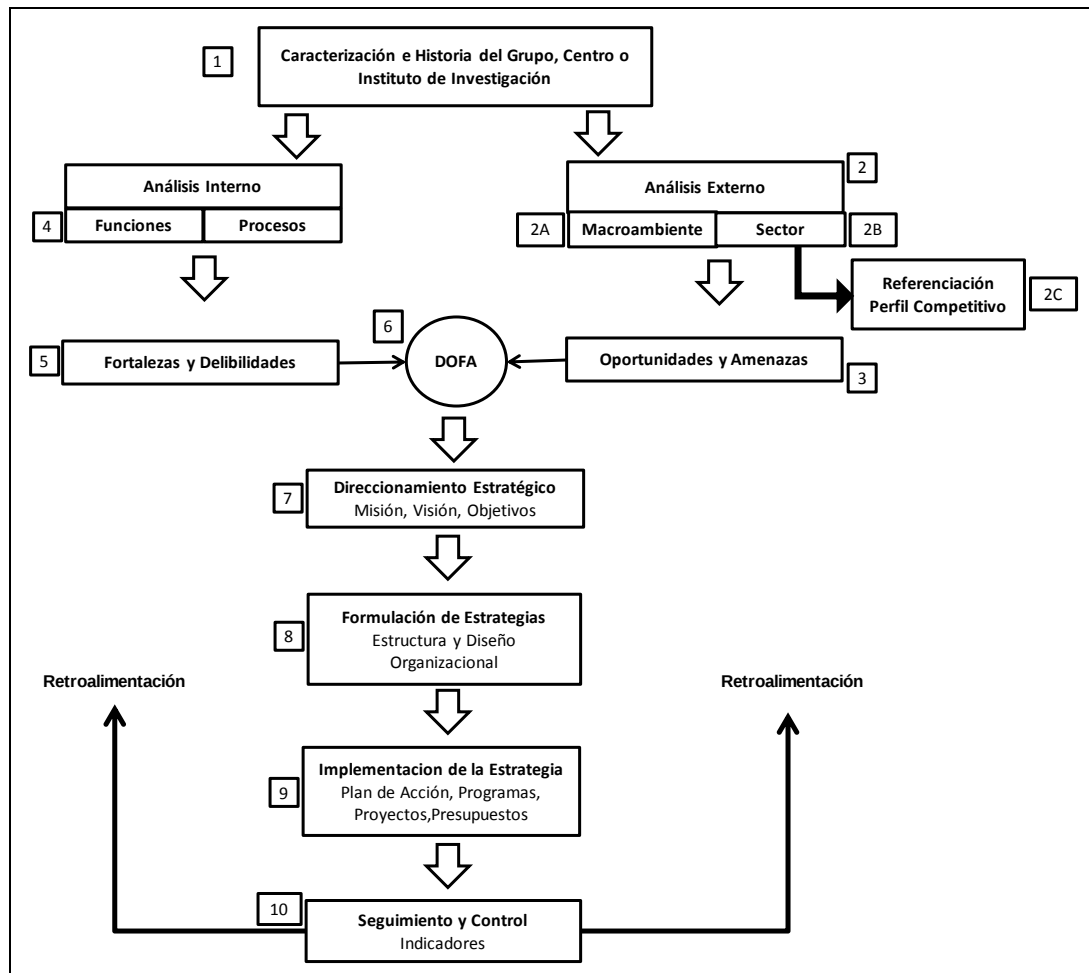


Fuente: WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios. [trad.] Miguel Ángel Sánchez. Décima Edición. Prentice Hall, 2007. P 1

- El modelo de Betancourt. Aplicado a un contexto nacional, “el proceso consiste en decidir sobre la organización, los recursos que serán utilizados, las políticas que orientan las consecuciones de los objetivos, la secuencia de las acciones ordenadas en el tiempo e implica además, la tarea de comunicar y orientar, así como, ejercer un liderazgo participativo”³⁶, para este el autor, resume las componentes en la siguiente figura:

³⁶ BETANCOURT GUERRERO. Op. cit., p. 84

Figura 2. Modelo de Benjamín Betancourt



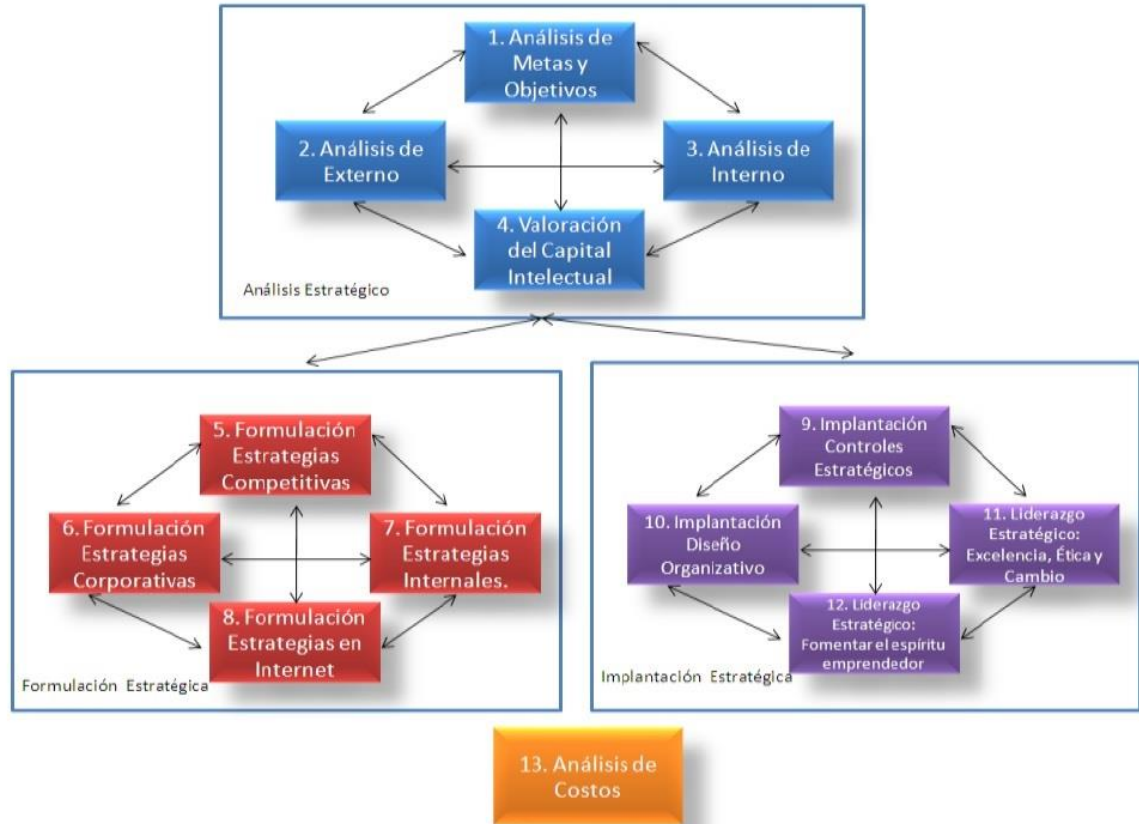
Fuente: BETANCOURT GUERRERO. Guía práctica para planes estratégicos. Direccionamiento estratégico para grupos de investigación. Op. cit., p 14

- El Modelo Dess y Lumpkin & Eisner. En este modelo del proceso de direccionamiento estratégico se destaca en primer lugar como en el análisis externo aparece el estudio del entorno, la vigilancia e inteligencia competitiva a través de los pronósticos y cómo propuesta novedosa el análisis y la formulación de estrategias internacionales y de internet, al igual que la estrategia de liderazgo eficaz, haciendo énfasis en la idea de una organización inteligente, con ética y con espíritu emprendedor.³⁷

³⁷ ROMÁN MUÑOZ. Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación estratégica que coadyuve a una gerencia integral Op. cit., p 10

A continuación se ilustra su modelo el cual está compuesto por tres ejes: Análisis, Formulación e Implantación estratégica, los cuales son permanentes y evolucionan de manera interdependiente e interactiva:

Figura 3. Modelo Dess y Lumpkin & Eisner



Fuente: ROMÁN MUÑOZ et al. Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación estratégica que coadyuve a una gerencia integral. Op. cit., p 10

De acuerdo con Román, los diferentes modelos permiten identificar la necesidad de contar con una visión holística o sistémica en donde se ponga de manifiesta una organización como un sistema abierto en la que prevalezcan las interacciones tanto al interior de la organización, como a nivel externo y que además vaya más allá de estos relacionando todas las facetas en la búsqueda de una mayor competitividad. El autor destaca la importancia de una gerencia estratégica integral en donde confluyen la estrategia, la organización y la cultura. “La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación entre

grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa...”³⁸.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Método y Enfoque de Investigación. El enfoque para realizar esta investigación es mixto, puesto que combina características cualitativas y cuantitativas. Este tipo de método se fundamenta en el pragmatismo; Hernández (2010) comentan que “de acuerdo a Greene (2007) el corazón del pragmatismo es convocar a varios modelos mentales en el mismo espacio de búsqueda para fines de un diálogo respetuoso y que los enfoques se nutran entre sí, además de que colectivamente se genere un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado”^[39].

Los autores, continúan mencionando que por su parte Chen (2006) y Johnson et al. (2006), definen la investigación mixta como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno”⁴⁰ refiriendo además, que dicha combinación puede llegar a generar una mezcla de ambos enfoques en partes iguales o a centrarse más en uno de los dos.

Mediante la utilización de entrevistas, la observación, los documentos, entre otros, el método cualitativo será utilizado para la recolección e interpretación de conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos y experiencias de los participantes, con la finalidad de analizarlos y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos; y haciendo uso de datos estadísticos de referencia, el enfoque cuantitativo servirá en la recolección y análisis de datos numéricos, que permitan cuantificar y realizar un análisis interno y comparativo con los de la competencia y del sector.

1.5.2 Alcance de la Investigación. Teniendo en cuenta que el alcance de una investigación indica el resultado que se obtendrá y a la vez, condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, el propósito de este Trabajo es explicar las causas de los problemas presentes en la microempresa CASA

³⁸ ROMÁN MUÑOZ. Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación estratégica que coadyuve a una gerencia integral Op. cit., p 11

^[39] GREENE, Jenifer C. Mixed Methods in Social Inquiry. 2007 Citado por 38. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. En: Academia.edu. [En línea] 2010. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri. p 551

- 552

⁴⁰ Ibíd., p 546

OSTER, identificar la relación existente entre las diversas variables y plantear estrategias direccionadas a la solución de ello, haciendo uso del marco de referencia en lo que respecta a la información suministrada por Dess et al. (2011), Wheelen y Hunger (2007), Porter (1985, 1996 y 2012), Gómez (2008) y Betancourt (2005, 2011 y 2013) acerca de los modelos, métodos o metodologías de análisis estratégico planteados por la Escuela de Diseño, de Planificación y de Posicionamiento, así como, el enfoque sistémico, DOFA, Perfil de Capacidad Interna, la Calidad de la Gestión y el Cuadro de Mando Integral.

Por tanto el tipo de investigación es explicativa. Los estudios explicativos, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, de tal forma que, los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.⁴¹

1.5.3 Diseño de la Investigación. Para el diseño de investigación deben considerarse tres condiciones a saber, “el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia y “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico”⁴²

La presente investigación se hace a través de un estudio de caso (cualitativo y explicativo), con respecto al primero y de acuerdo a Merriam (1988) y Yin (1994) citados por Zapata (2006) consiste en la descripción y análisis intensivo y holístico de un fenómeno, que puede ser una organización, un proceso o una persona e identifica las siguientes características⁴³:

- Se interesan por una situación, acontecimiento o fenómeno particular,
- Brindan una descripción detallada y completa del fenómeno objeto de estudio,
- Son heurísticos (mediante la indagación en documentos históricos busca soluciones) y pueden llevar a nuevos conocimientos ampliando información o reforzando los que ya es conocido,
- Se basan en razonamiento inductivo.

⁴¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI. Op. cit., p 83 -84

⁴² YACUZZI, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. En: Universidad del CEMA. [En línea] 2005. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>. p 6

⁴³ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro, MURILLO VARGAS, Guillermo y MARTÍNEZ CRESPO, Jenny. 2006. Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. En: books.google.com.co. [En línea] 04 de 2006. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=EalodvbtIFwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. ISSN 958-670-492-0. P 179 - 180

Y con relación al explicativo, se soporta en la teoría antes de iniciar el trabajo de campo con la finalidad de permitir la observación que clarifica y profundiza los componentes del caso. “Son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo”⁴⁴.

1.5.4 Fuentes de Información. Para la recolección de la información se utilizarán dos tipos de fuentes

1.5.4.1 Fuentes primarias. Son las obtenidas directamente por los Investigadores que para el caso son las entrevistas al fundador de la Empresa.

1.5.4.2 Fuentes secundarias. Son aquellas que los Investigadores recogen de investigaciones realizadas por terceros con otros propósitos o finalidad (internas o externas), en cuanto a las internas son los datos de la empresa (archivos o documentos), registros públicos, archivos físicos o electrónicos; y las externas, los materiales de planeación estratégica revisados durante las clases de la Maestría de Administración de la Universidad del Valle, bibliografías, enciclopedias, fuentes estadísticas, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, libros, normas técnicas, documentos oficiales, información de expertos, artículos de internet, revistas que presenten compendios sobre temas de direccionamiento estratégico.

1.5.5 Técnicas de investigación y recolección de la información. Teniendo en cuenta el alcance y objetivos planteados, se propone una triangulación de métodos, para lo cual Denzin indicó la importancia de utilizar varias fuentes de recolección de información argumentando que una sola herramienta puede ser insuficiente para eliminar hipótesis rivales.⁴⁵

1.5.5.1 Entrevistas en profundidad. “Se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado”⁴⁶, donde el entrevistador enfatiza en el tema significativo indagando a fondo la situación o problemática. Por su parte, Zapata (2007) cita que Pareek et Rao propone el modelo de entrevista dinámica que reconoce los saberes del investigador y del entrevistado. De tal forma, las entrevistas serán aplicadas al fundador de la empresa y serán el insumo principal para el análisis interno de la empresa⁴⁷.

⁴⁴ YACUZZI. Op. cit., p 6.

⁴⁵ ZAPATA DOMÍNGUEZ. Op. cit. p 180

⁴⁶ ROBLES, Bernardo. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. En: Revista Cuicuilco. [En línea] 12 de 2011. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>. p 41

⁴⁷ ZAPATA DOMÍNGUEZ. Op. cit. p 182

1.5.5.2 Revisión documental. Continúa Zapata (2007) definiendo éste como un método que busca develar la significación del mensaje estudiado y el sentido oculto de las palabras, frases e imágenes, corresponde con un medio de decodificación de elementos a través de categorías orientándose a realizar una interpretación sistemática, objetiva y cuantitativa.

1.5.5.3 Talleres. Son eventos o reuniones programados con unas determinadas horas de duración o unas cuantas jornadas donde se combinan charlas, presentaciones o debates sobre un tema concreto y una agenda delimitada (Popper, 2011).

1.5.5.4 Observación participante. Cita Zapata (2007) que para Mercier la etnografía se traduce en recolección de datos y descripción de procesos en los cuales participa el investigador y es tenido en cuenta como un factor influyente en el proceso⁴⁸, mientras que Bruyn plantea que el investigador comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas convirtiéndose en un elemento no forzado, no simulado y no ajeno a la cultura estudiada.

1.5.6 Descripción del Procedimiento de Investigación. Para la formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico para la microempresa CASA OSTER, se ha tenido en cuenta la definición de los valores organizacionales, así como el estilo de liderazgo del emprendedor con el objetivo de vislumbrar sus expectativas, hacerlos partícipes del desarrollo del proceso para fortalecer su implementación, la cual es ex post, es decir posterior a la formulación y socialización del mismo.

El Trabajo consta de tres etapas, la primera corresponde al análisis estratégico que involucra la recolección y análisis de la información, la segunda a la formulación estratégica, la tercera a la elaboración de la herramienta para el seguimiento y control. Recalcando que debido al corto tiempo del cronograma y al largo plazo de la formulación, se requiere que la etapa de implementación sea elaborada directamente por las directivas de la organización, por ello se recurre a la herramienta del cuadro de mando integral para su seguimiento y control. Los pasos a seguir para el desarrollo de las etapas son:

- Análisis estratégico
 - Historia y Caracterización de la microempresa.
 - Análisis Externo (Entorno y Estructural del Sector).
 - Análisis interno (Perfil de Capacidad Interna), Identificación (Estilo de Liderazgo, Cadena de Valor, DOFA y Análisis Financiero).

⁴⁸ ZAPATA DOMÍNGUEZ. Op. cit., p 180

- Direccionamiento estratégico.
 - Formulación estratégica. Declaración de Filosofía Organizacional (Valores, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos).
 - Planteamiento de estrategias (estructura orgánica y estrategias marco).
- Seguimiento y control (Mapa Estratégico y CMI).
- Comunicación de plan estratégico.

2 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA

CASA OSTER es una empresa familiar dedicada a la reparación, mantenimiento, venta de repuestos y comercialización de enseres domésticos; su área de influencia se concentra en la ciudad de Cali, en donde cuenta con un establecimiento comercial el cual está abierto como punto de venta y atención al público, taller de reparaciones y oficina.

El negocio nace en el año 1.983 con un funcionamiento y manejo familiar, en el año 1.992 se inscribe en la Cámara de Comercio de Circulo de Cali, como Persona Natural con registro único tributario RUT o Nit # 16670657-2, con el nombre de "CASA OSTER" y con registro mercantil número 119782 y 331548, matrícula que se encuentra vigente. Su representante legal, fundador y gerente actual, el señor Julio Cesar Orozco Urrea, ha sido el motor que ha impulsado a la Organización para llegar a indicadores sostenibles.

En 2008 se abre una nueva sucursal manteniéndose durante un año y viéndose obligada a cerrar debido a la baja capacidad para delegar responsabilidades y dirigir ambas sedes, así como, la constante confrontación entre el crecimiento del negocio y la forma tradicional de administrar.

Con el tiempo ha disminuido la participación en la venta de electrodomésticos debido al bajo costo que se encuentra en el mercado y a la alta competencia, lo que ha hecho centrarse en la venta de repuestos, servicio técnico y mantenimiento especializado.

La ubicación de la Empresa representa una ventaja importante a pesar que han proliferado sitios de concurrencia de comercio en otras zonas de la ciudad, la zona céntrica sigue siendo el punto crucial de encuentro para los caleños, se están desarrollando proyectos urbanísticos de gran calibre como la Plazoleta Jairo Varela, El túnel de la Avenida Colombia que le brindan dinamismo al sector, aún se encuentran centralizadas instituciones de carácter estatal como la Alcaldía Municipal, Gobernación, juzgados y fiscalías, que hacen casi que obligatoria la visita de un gran porcentaje de caleños, adicionalmente con las políticas de seguridad e inclusión (desmantelamiento de las ollas, incremento en fuerza pública y vigilancia) el sector ha recuperado su estética y comodidad para los clientes.

En el mercado se conocen tres líneas de electrodomésticos, en las que se encuentran la línea blanca, la línea marrón y los enseres domésticos, esta última es donde la microempresa CASA OSTER se encuentra enfocada a través del

servicio técnico y la venta de repuestos constituyendo esta línea el 80% de las ventas del negocio.

2.1.1 Portafolio de productos y servicios. A continuación se presenta su oferta al público:

Ofrece como principal producto los servicios técnicos de mantenimiento y reparación de enseres domésticos en general, lo que incluye artículos eléctricos para el cuidado personal:

- Línea de cocina: ollas arroceras, ollas a presión, licuadoras, extractores de jugos, hornos microondas, picadores de alimentos, estufas, neveras, entre otros.
- Línea de belleza y cuidado personal: secadores de pelo, planchas de cabello, equipos menores para el cuidado personal y aseo personal máquinas de afeitar.
- Línea general de hogar: ventiladores, planchas, equipos de sonido, teléfonos, televisores, entre otros.
- Línea industrial: taladros, pulidoras y maquinaria industrial pequeña.
- Línea de ferretería: productos e insumos de ferretería como puntillas, tornillos, bombillos.
- Además, la línea de repuestos para algunos de estos electrodomésticos incluyendo partes y repuestos de algunos elementos de cocina y la venta de algunos enseres domésticos de varias marcas,
- ofreciendo un servicio técnico especializado, atención personalizada y un alto interés por la calidad en el servicio.

2.1.2 Proveedores. La Empresa no tiene contacto directo con los fabricantes, los proveedores son los distribuidores de las diferentes marcas como Oster, Black & Decker, Hamilton Beach, Volmo, Samurai, Universal entre otros.

2.1.3 Clientes. En cuanto a los clientes se pueden categorizar en dos segmentos:

- Familias: el mayor porcentaje de clientes son los padres de familia y amas de casa pertenecientes a los estratos 2 al 4 generalmente y de diferentes zonas de la ciudad de Cali (norte, sur y centro).
- Institucional: restaurantes, clínicas y pequeñas empresas del sector industrial.

3 ANÁLISIS DE DATOS

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.1 Análisis Externo.

3.1.1.1 Rasgos generales del contexto. Para un análisis adecuado es necesario tener en cuenta los tres contextos en los cuales se desenvuelve CASA OSTER, el nacional, internacional y el regional o local, para ello se presentan aspectos relevantes de los mismos:

- **En el ámbito Nacional:** En Colombia:

...si bien se logrará una buena tasa de crecimiento, ésta no es la generalidad de todos los sectores. En lo sectorial, la industria manufacturera continúa rezagada frente a otras actividades y frente al PIB total. En efecto, mientras el crecimiento promedio del PIB entre 2000 y 2014 fue 4,2% anual, el PIB industrial apenas creció 0,2%. En 2014 no se logra revertir esta tendencia y la industria sigue creciendo 4,5 puntos por debajo del PIB. A este complejo entorno se sumaron los problemas de contrabando e informalidad⁴⁹.

Colombia se encuentra en un período de constante crecimiento económico; sin embargo, este crecimiento ha sido jalonado en gran medida por el sector primario de la economía, representado por la minería (oro, petróleo, carbón) sector que no es sostenible y que no genera los empleos necesarios. Sectores económicos como la industria o la agricultura desde hace varios años vienen presentando reducciones en sus ingresos, día a día se recibe noticia del cierre de algunas industrias y el despido de empleados, a pesar de la audaces actuaciones del gobierno con la reducción de tasas de interés, la compra de dólares diarios por parte del Banco de la República y el apoyo a la industria de la construcción; Colombia se encuentra en un momento coyuntural de dinamismo económico, que se refleja en el poder adquisitivo de las personas, el ingreso de productos del exterior a precios muy por debajo de los acostumbrados, lo que obliga a que las empresas se vuelvan cada vez más competitivas, mejoren sus procesos e innoven con el fin de conservar sus clientes y atraer otros.

⁴⁹ 48. ANDI. Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. En: ANDI.com.co. [En línea] 2014. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en:

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>.

El sector de los electrodomésticos se caracteriza por su constante transformación, lo que exige a los actores gran dinamismo y flexibilidad de adaptación; en esta cadena se observa constante fusión de empresas, ingresan nuevos productos, se desarrollan nuevas tecnologías y con frecuencia cambian los hábitos de comercialización y de consumo⁵⁰.

En el año 2001 existían en Colombia 101 empresas fabricantes de electrodomésticos. En la actualidad las 8 empresas más importantes del País son: Haceb (refrigeradores y calentadores), Mabe (refrigeradores), Challenger (refrigeradores, cocinas, calentadores y artefactos electrónicos), Indusel (artefactos domésticos de la línea blanca y componentes e insumos), Superior (estufas), Sudelec (estufas y electrodomésticos menores para el hogar.), Seb (enseres menores en general, marca Universal). e Incelt (enseres menores de calentamiento y ambiente).

Los productos pertenecientes a la cadena se agrupan en los siguientes eslabones: refrigeración comercial, refrigeración doméstica, cocinas y hornos, enseres menores personales, enseres menores de hogar, enseres menores de cocina, enseres menores de calentamiento, enseres mayores de hogar y enseres mayores de calentamiento. En la siguiente figura se presenta el esquema básico de la estructura de la cadena:

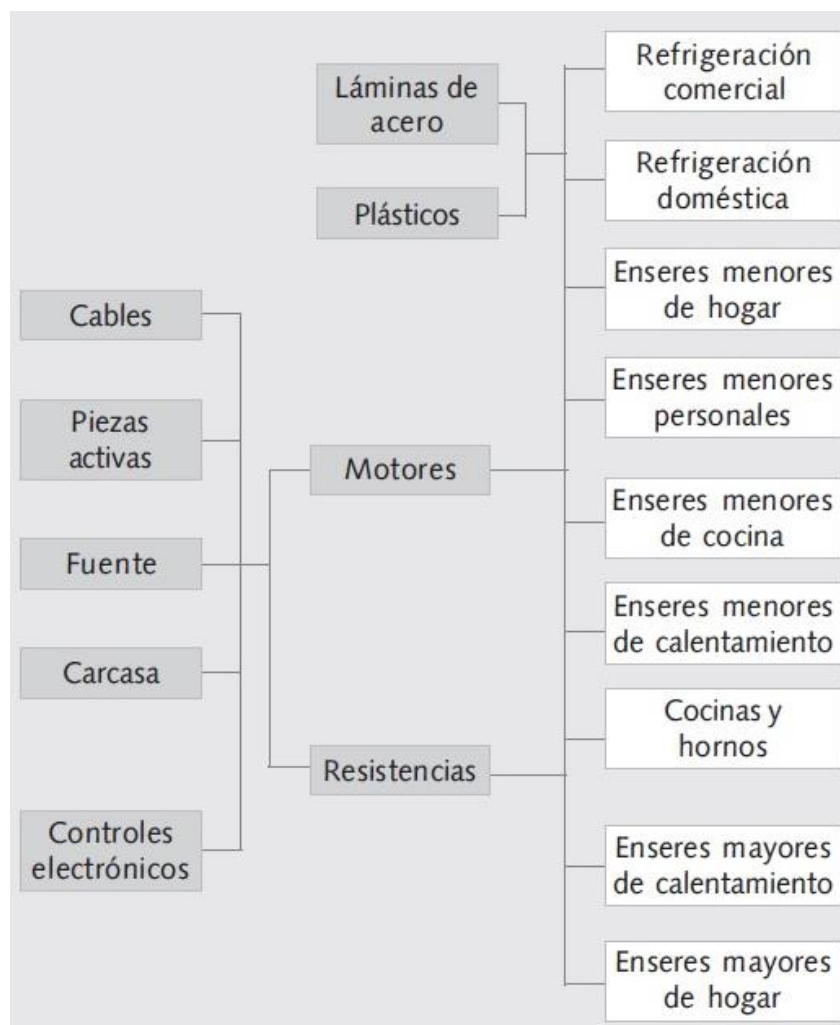
Las cifras indican que Colombia es un importador neto de aparatos electrodomésticos, se evidencian balanzas deficitarias al registrarse mayores cifras para las importaciones y menores para las exportaciones. La mayor parte de las importaciones provienen de países del Nafta y de Asia. La participación más alta es la de Estados Unidos por Corea y México (12,7%). Referente a las exportaciones colombianas el 55,1% corresponde a la línea de refrigeración comercial y el 20,3% a refrigeración doméstica, por tanto las exportaciones se encuentran concentradas en dos eslabones. El principal destino de las exportaciones de la cadena de electrodomésticos es la Comunidad Andina.

En el mercado colombiano la cadena compite con productos finales provenientes de Ecuador, México y Chile que ingresan con preferencias otorgadas a través del acuerdo de la CAN, el G-3 y el bilateral, respectivamente. Esto implica ciertas desventajas competitivas ya que el sector colombiano importa algunos de los principales insumos que estos países producen.

⁵⁰ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección: Aparatos Electrodomésticos. En: Análisis de Cadenas Productivas. [En línea] 2004. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Electrodomesticos.pdf>. p 471

Los fabricantes nacionales de electrodomésticos son competitivos y requieren acceso a insumos sin aranceles para elevar su competitividad. El conocimiento y cumplimiento, a nivel Nacional y en el exterior, de normas técnicas y ambientales y condiciones de comercialización, es factor clave para el acceso y posicionamiento en los mercados, de allí la importancia de la transparencia en el tema de reglamentos técnicos y en la verificación de su cumplimiento en Colombia.⁵¹

Figura 4. Esquema básico de la figura de la cadena



Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Análisis de Cadenas Productivas. Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección: Aparatos Electrodomésticos. 2004. P 473

⁵¹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. cit., p 481

- **En el ámbito internacional:** Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes y agitadas corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial. Con los diferentes tratados y apertura comercial le abren al País un horizonte de oportunidades para mejorar la competitividad y, por esta vía, acelerar el crecimiento y aumentar los índices de bienestar, en un sector con tan alto nivel de obsolescencia y gran capacidad innovadora es necesario tener en cuenta los movimientos de los países y las empresa pioneras en desarrollos tecnológicos. El Sector petroquímico y la metalmecánico, por su parte cuentan con materias primas para la producción de insumos y productos finales; sin embargo parte de los insumos necesarios para la fabricación de estos productos no se producen localmente⁵² Materiales y bienes intermedios como láminas de acero inoxidable, fibra de vidrio, plásticos, bombas y moto compresores son adquiridos en los mercados internacionales. El alto componente de insumos y bienes intermedios importados en el valor de estos productos implica esencialmente sobre costos sobre el bien final frente a la producción con competidores directos como México que tienen acceso a materias primas nacionales.

Esta situación también señala problemas de articulación en la cadena productiva, los proveedores locales son limitados y por ende se limita la oferta, los proveedores adquieren un poder perjudicial, así mismo el sector sufre problemas de subfacturación y lavado de activos a través de ingreso de productos importados a precios sensiblemente bajos, el contrabando y la piratería son igualmente dificultades que inciden directamente sobre las condiciones de competencia y acceso al mercado interno, los productores deben someterse a nuevas exigencias ambientales y de calidad, permanentemente entran nuevas marcas, exigiendo de los actores gran dinamismo y flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes.

En el primer semestre de 2015 la dinámica de la actividad económica mundial fue más débil que la esperada. En ese periodo el crecimiento de los Estados Unidos se moderó y las zonas del euro y Japón tuvieron recuperaciones lentas. China se desaceleró un poco más de lo proyectado mientras que las grandes economías de América Latina registraron crecimientos bajos o negativos, e inferiores a los estimados. Estos resultados han incidido en una demanda externa para los productores colombianos más débil que la estimada antes⁵³.

⁵² Ibíd., p 472

⁵³ BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación. Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. En: banrep.gov.co. [En línea] 07 de 2015. [Citado el: 03 de 09 de 2015.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2015.pdf. p 9

La revaluación del peso Colombiano es otro tema que preocupa a los productores nacionales de electrodomésticos,

Según los analistas del mercado, detrás de esta depreciación del peso colombiano están el previsible aumento de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos, la bajada del precio internacional del petróleo y la caída del 6 por ciento en la bolsa de China hoy. Esto, además, de la desaceleración macroeconómica que enfrenta el país como consecuencia de un menor ingreso por renta petrolera...

...Por su parte, el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, con el fin de reducir el impacto de la devaluación del peso colombiano sobre el costo de las materias primas que importa la industria, anunció que a partir del pasado 15 de agosto, y por los siguientes dos años, se extenderá la política de cero arancel al tiempo que se reducirá en 2 puntos porcentuales el IVA para bienes de capital (actualmente en 16 %)⁵⁴.

Pero este fenómeno no es únicamente de carácter nacional. Las alarmas están prendidas alrededor del mundo, en momentos en que las divisas de países como Rusia, Japón, México y hasta Colombia han caído hasta un 50 % frente al dólar. Este año, la moneda colombiana se ha depreciado 19,35 por ciento, y en los últimos 12 meses la devaluación asciende a 54,47 por ciento. La desaceleración económica y baja demanda en China ha provocado la caída en la demanda del gigante asiático de materias primas, perjudicando a los mercados emergentes, entre ellos Colombia. El Fondo Monetario Internacional redujo sus proyecciones del crecimiento global del 2015 de 3,5 % a 3,3 %⁵⁵.

- **En el Contexto Regional o Local:** Santiago de Cali presenta una serie de particularidades, predominan las pequeñas y medianas empresas destinadas fundamentalmente al sector comercio y servicios, las grandes industrias que cada vez son pocas se alojan en municipios cercanos como Yumbo. Según Confecámaras 2013, estas empresas pequeñas deben fortalecer sus capacidades internas para incrementar la competitividad y hacerle frente a los desafíos que implican los tratados de libre comercio, las MIPYMES deben robustecerse en las competencias inherentes a su actividad para que se conviertan en empresas globales, y no solo en el área de producción, sino también en el área comercial, talento humano, responsabilidad social, finanzas, investigación de mercados, etc.

⁵⁴ REVISTA PORTAFOLIO. El dólar ya superó los 3.000 pesos. Vea las causas y razones. En: portafolio.co. [En línea] 23 de 08 de 2015. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/especiales/dolar/el-dolar-ya-supero-los-3000-pesos>.

⁵⁵ REVISTA PORTAFOLIO. Devaluación y China prenden alarmas de la economía mundial. En: portafolio.co. [En línea] 28 de 07 de 2015. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/devaluacion-y-china-prenden-alarmas-la-economia-mundial>.

Las condiciones del entorno Nacional y Mundial, están exigiendo el desarrollo de proyectos estratégicos en diferentes frentes, con el fin de consolidar a la región ante los retos del mercado actual, estos proyectos están dirigidos al fortalecimiento de la institucionalidad, como la construcción de la doble calzada Buga – Buenaventura; las megaobras, la reconstrucción del palacio de justicia.

Respecto a la industria, se inauguró en Yumbo, la empresa de cementos San Marcos, que entrara a abastecer el suroccidente del País, adicionalmente, el Valle del Cauca y en especial Cali, está en el radar de los inversionistas. Es el caso de la organización estadounidense Price Smart, la cadena nacional Alkosto, la reconocida cadena de Hoteles Marriot, City Express, que han tomado a esta capital para sus nuevas inversiones. El sector de electrodomésticos en Cali, está caracterizado por una organización industrial que en curso reciente de los años se ha visto alterada debido al ingreso de grandes hipermercados al mercado local o su consolidación a través de procesos de fusión o integración empresarial. Este fenómeno ha generado una progresiva eliminación de participantes tradicionales (muchos ellos, PYMES) incapaces de competir con las economías de escala y ámbito que supone la oferta de los hipermercados. De otra parte, ha generado una significativa mejora en la calidad de la oferta hecha a los consumidores.

3.1.1.2 Análisis y Diagnóstico del Entorno. En el pensamiento administrativo no siempre se ha destacado la importancia que para las organizaciones tiene aquello que las rodea. Toda organización constituye un sistema socioeconómico abierto que se caracteriza, por intercambios o transacciones con el medio ambiente^[56]. La perspectiva del enfoque estratégico considera que la determinación de una estrategia adecuada para una empresa comienza con la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.

- **Entorno Geofísico.** A continuación se presentan los aspectos más relevantes:

Ubicación geográfica. CASA OSTER se encuentra ubicada en el municipio de Santiago de Cali, perteneciente al departamento del Valle del Cauca, el cual se encuentra situado en el suroccidente del País, entre la Región Andina y la Región Pacífica. Cali cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a apenas 115 km del Océano Pacífico (Puerto de Buenaventura), es uno de los principales centros económicos e industriales del país además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano. El Valle del Cauca se caracteriza por fortalezas en producción agroindustrial gracias a las condiciones geográficas, agrícolas, climáticas. Sin embargo, el Departamento Nacional de Planeación DNP, destaca que estas

^[56] GUIOT, J.M. 1985 citado por BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico. Cali: Universidad del Valle, 2011. P 18

actividades representan sólo el 8.46% del PIB departamental, mientras que el comercio tiene una participación del 11.60%.

- **Ubicación espacial.** La microempresa se encuentra ubicada en una zona céntrica de la ciudad, la comuna 3, en un estrato 3 medio – bajo. Según el informe Una mirada descriptiva a las comunas en Cali, “De acuerdo con el Censo Económico de 2005, la comuna 3 es la comuna con la mayor proporción de unidades económicas de la ciudad con un 17,9%. De estas unidades económicas, el 65,6% pertenece al sector comercio, 26,6% al sector servicios y el 7,8% a la industria”⁵⁷; por lo tanto, en la distribución de su uso de suelo se observa una notable concentración de negocios comerciales. La zona corresponde al núcleo más antiguo de la ciudad y actualmente su centro principal, su valor histórico y la presencia de instituciones gubernamentales, le dan un carácter simbólico y representativo dentro de Cali. En el área se desarrolla el mayor número de actividades comerciales, de servicios e institucionales, incluso, la más alta concentración de usos mixtos, comerciales e industriales.

Además de ubicarse en una zona comercial, CASA OSTER se encuentra instalada en una avenida principal (Calle Quinta), la cual atraviesa la ciudad de norte a sur e interconecta con las vías primarias, permitiendo el tráfico de vehículos de transporte público y particular desde diferentes puntos; la ubicación privilegiada favorece el comercio y la visibilidad del negocio; el paso vehicular por una vía principal se convierte en un aspecto de fácil acceso para clientes. Por otro lado, la zona en que se ubica CASA OSTER cuenta además con nuevas construcciones que le han dado una nueva cara a la ciudad y han facilitado el tránsito tanto peatonal como vehicular; es importante resaltar la cercanía a estaciones de transporte público, al sistema de Transporte MIO, la proximidad con el centro de la ciudad y con importantes clínicas que hacen del lugar una zona de alta concurrencia de público y de fácil acceso.

- **Zona de riesgo.** Como se documenta en el Plan Territorial de Salud de Cali,

El Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres identifica al municipio de Cali como de riesgo para inundaciones, incendios forestales, vendavales y movimientos en masa. De otra parte por su ubicación en el denominado “Segmento de los Andes del Norte” al que pertenecen Ecuador, Colombia y Venezuela, se considera como altamente propenso a la actividad

⁵⁷ ALONSO C., Julio César, y otros. 2007. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. En: icesi.edu.co. [En línea] 2007. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Disponible en: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf. 978-958-8357-04-1. p 24

sísmica por cuanto está afectado por un complejo sistema de fuerzas derivadas de la convergencia de las placas tectónicas Caribe, Nazca y Suramérica. A lo largo de su historia se ha visto afectada por diversos sismos como los ocurridos en marzo de 1566, julio 9 de 1766, mayo 15 de 1885, enero 31 de 1906, enero 19 de 1958, julio 30 de 1962, febrero 9 de 1967, noviembre 23 de 1979, noviembre 19 de 1991, febrero 8 de 1995 y noviembre 15 de 2004.

Para el caso de Cali el grado de amenaza se considera alto con una aceleración A_a, g de 0.250...^[58]

Cuadro 3. Análisis del Entorno Geofísico

Organización: CASA OSTER - Entorno Geofísico					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Ubicación Geográfica	O				X
Ubicación espacial	O				X
Zona de Riesgo	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Elaboración Propia					

La ubicación geográfica y La ubicación espacial son consideradas como unas oportunidades mayores ya que representan una ventaja importante para CASA OSTER. Por un lado la cercanía al puerto de Buenaventura el cual es la principal puerta de Colombia al Océano Pacífico, nicho natural de los países con mayor investigación, producción y comercialización de tecnología de punta como Japón, China, Corea, etc., pero que a su vez conforman un mercado potencial bastante grande y por otro lado la ubicación de CASA OSTER en la zona céntrica de la ciudad de Cali, que a pesar de que han proliferado sitios de alta densidad de establecimientos de comercio en otras zonas de la ciudad, sigue siendo el punto crucial de encuentro para los caleños, en especial porque esta zona se identifica fácilmente como sector de establecimientos de mantenimiento y reparación de enseres domésticos. Cabe resaltar que en este sector se encuentran centralizadas algunas instituciones de carácter estatal como la Alcaldía Municipal, Gobernación, juzgados y gran parte del comercio, que hacen casi obligatoria la visita de un gran porcentaje de caleños. Adicionalmente con las políticas de seguridad e inclusión

^[58] SERVICIO GEOLÓGICO COLOMBIANO. Amenaza Sísmica citado por SECRETARIA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL. Plan Territorial de Salud de Cali 2012-2015: Documento de trabajo. En: cali.gov.co. [En línea] 2012. [Citado el: 04 de 07 de 2013.] Disponible en: http://calisaludable.cali.gov.co/proyectos/Informes_Plan_Territorial_de_Salud_2012/pts_cali_2012_2015.pdf. p 38 -39

(desmantelamiento de las ollas, incremento en fuerza pública y vigilancia), el sector ha recuperado paulatinamente su estética y comodidad para los clientes.

- **Entorno Social y Cultural.**

- **Nivel de Estratificación:** La expansión demográfica de la ciudad se encuentra fuertemente asociada a corrientes de inmigración y su distribución por estratos sociales de acuerdo con el informe del Departamento Administrativo de Planeación 2010, tiene un marcado predominio de los estratos de más bajos ingresos: estrato 1 (21,43%), estrato 2 (31,57%), estrato 3 (30,61%), estrato 4 (7,21%), estrato 5 (7,23%) y estrato 6 (1,94%) distribución que se presenta crítica en la medida en que continúe el empobrecimiento de la población, que se mide en el aumento de la marginalidad⁵⁹.

- **Condiciones de vida y de bienestar básicas:** según Análisis de Situación de Salud (ASIS) Municipio Santiago de Cali “la cobertura de aseguramiento en Salud en Cali se ha incrementado en los últimos años, pasando de un 75,3% en diciembre de 2003 a 94% en diciembre de 2011, con 1.410.642 afiliados al régimen contributivo (62%) y 644.320 afiliados al régimen subsidiado (28%) y 90.786 pertenecientes a regímenes especiales (4%)”⁶⁰.

En cuanto a vivienda, según los datos presentados en la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV), el porcentaje de hogares por tenencia de vivienda en el valle del cauca que habita en vivienda propia total mente paga es del 38,1%, el 2,8% habita en vivienda propia y se encuentra pagándola, el 41.7% vive en arriendo o subarriendo; la tenencia de vivienda por regiones muestra que la región Pacífica tiene el mayor porcentaje de vivienda propia, con un 53,0% frente al 47,3% en la región Atlántica región que lo sigue en orden de importancia⁶¹ Pero la incidencia más notoria está en el auge de la construcción en la ciudad de Cali que ha incrementado en esta última década la vivienda en especial por los programas de subsidios a la vivienda y vivienda gratuita que generan un aumento notorio de la demanda de enseres domésticos.

Frente a la cobertura de servicios públicos, las cifras indican un alto porcentaje en la cobertura de servicios públicos para la población del Valle del Cauca en el año 2013, con un total de 96.0% de cobertura en servicio de acueducto, un 92,4% en

⁵⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. 2012. Cali en Cifras 2011. En: planeacion.cali.gov.co. [En línea] 2012. [Citado el: 14 de 07 de 2013.] Disponible en: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf. p 131

⁶⁰ SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL. Plan Territorial de Salud de Cali 2012-2015. Op. cit, p 77

⁶¹ DANE. Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV): Datos definitivos. En: dane.gov.co. [En línea] 2014. [Citado el: 04 de 07 de 2013.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2013.pdf. p 19

alcantarillado y en cuanto a energía eléctrica, tiene acceso el 98,2% de la población nacional⁶².

En términos de acceso a la educación, según el Observatorio del Valle, la tasa de cobertura en educación superior para el año 2010 fue del 31,80%, quedando por fuera del sistema el 68.20% de la población; es importante destacar que de acuerdo con lo presentado por este informe instituciones como la Universidad del Valle, la Institución Universitaria Antonio José Camacho, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y la Universidad del Tolima han mostrado dinamismo en el incremento de matrículas oficiales; es importante destacar que el SENA por su parte concentra el 15.3% del total de matrículas del Valle del Cauca⁶³. Lo anterior evidencia el esfuerzo del gobierno por favorecer la educación y fortalecer de las políticas públicas en el interés de la inclusión en la educación.

La vivienda en un sentido amplio se entiende como un bien complejo que satisface un amplio conjunto de necesidades, le corresponde garantizar la protección y abrigo frente al medio físico y social, la separación y aislamiento para lograr la privacidad de la familia y cumplir con funciones básicas para la sobrevivencia y la perpetuación de la especie como la preparación y consumo de alimentos, el aseo personal, el reposo, la recreación, la procreación y la crianza. El acceso a esta constituye un proceso continuo de transformación, participación y cambio social que incrementa la libertad y el bienestar de las personas, en la medida en que contribuye al desarrollo de sus potencialidades, a la ampliación de sus capacidades y acumulación de riqueza. De esta manera, el acceso a la vivienda configura una de las estrategias más importantes de la política social, ya que interviene en el crecimiento económico que interviene en el avance de otras dimensiones fundamentales del bienestar y por ende en el crecimiento económico y en el desarrollo de un País⁶⁴.

Para que la vivienda sea habitable, debe estar provista de elementos tanto internos como externos que permitan la satisfacción de las necesidades; la infraestructura, la estructura, los servicios públicos, el espacio, la localización, el entorno y los bienes son algunos de los atributos con los que debe contar; de acuerdo con lo anterior, se consideran los electrodomésticos como parte de las características que permiten que una vivienda satisfaga las necesidades.

⁶² Ibíd., p 3 - 6

⁶³ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Observatorio Empresarial y de Competitividad del Valle del Cauca. Resumen Ejecutivo. En: observatoriovalle.org.co. [En línea] 2011. [Citado el: 14 de 07 de 2013.] Disponible en: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estadisticas-de-educac%C3%ADon-superior-Valle-del-Cauca.pdf>. p 2 - 5

⁶⁴ DANE. Metodología Déficit de Vivienda. En: dane.gov.co. [En línea] 2009. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Deficit_vivienda.pdf. p 9

Según el boletín Censo General 2005 el 22.58% de los hogares del Valle del Cauca se encuentra en déficit; de dicho porcentaje el 12.18% se encuentran en déficit cuantitativo evidenciado en la falta de equilibrio entre el número de hogares y el número de viviendas y el 10.4% se encuentra en déficit cualitativo, es decir presentan carencias internas en su estructura física y composición; para la ciudad de Cali específicamente el 17.8% de hogares se encuentra en déficit; el 12.16% se encuentra en déficit cuantitativo y el 5.72% posee déficit cualitativo⁶⁵. A pesar del déficit el informe presentado por el periódico el tiempo señala lo siguiente:

Se está trabajando en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) para incorporar nuevos planes, dijo Viveros al referirse a la Ciudadela CALiDa, nombre de una parte de Eco-ciudad Navarro en 67 hectáreas del corregimiento. Allí, la Alcaldía aspira a empezar a construir 6.000 mil viviendas y dejar listas por lo menos 1.000⁶⁶.

En Cali, un porcentaje importante de la población vive en la pobreza y carece de la capacidad de satisfacer muchas de sus necesidades básicas. De acuerdo con cifras del DANE Y DNP (Cifras MESEP) en 2010 el 26,1% de la población caleña estaba en condición de pobreza, es decir aproximadamente 585.824 personas. De estas, cerca del 37.496, es decir el 6,4% vivían en la pobreza extrema, sin ingresos suficientes para su alimentación básica; además, cifras del último censo señalan que del orden del 11% de los hogares presenta necesidades básicas insatisfechas (NBI- Censo DANE 2005). A estas situaciones coadyuva un nivel de desigualdad en el ingreso muy alto (0,529 en 2010 según indicador GINI). La equidad y la exclusión en Santiago de Cali, se evidencian en la disparidad existente en el acceso a los derechos, libertades y capacidades que se requieren para vivir en forma creativa, pacífica, productiva y saludable, derechos y capacidades de los cuales amplios grupos poblacionales se han visto marginados. En Santiago de Cali los territorios que se ven más afectados por estas problemáticas se concentran en la zona oriente (comuna 13, 14, 15,16 y 21) y la zona de ladera (comuna 1,18 y 20) así como en las comunas 3, 6 y 7. Las preocupantes cifras globales de pobreza, se traducen en estos territorios en carencias significativas, en diversas dimensiones clave del desarrollo humano como la educación y la salud.

⁶⁵ DANE. Déficit de Vivienda. En: Boletín Censo General 2005. [En línea] 2005. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_deficit_vivienda.pdf. p 10

⁶⁶ EL TIEMPO. Déficit de Vivienda de Cali. En: eltiempo.com. [En línea] 23 de julio de 2014. [Citado el: 27 de 10 de 2014.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/deficit-de-vivienda-de-cali/14293055>.

Tabla 1. Hogares según tipo de carencia

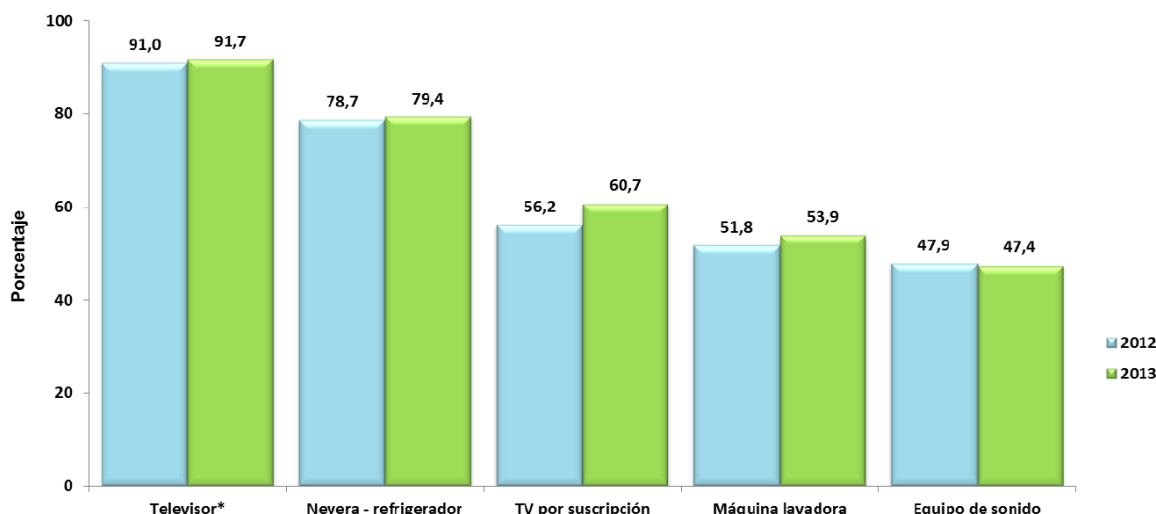
Comuna	Hogares	Tipo de Carencia									
		Vivienda inadecuada		Servicios inadecuados		Inasistencia escolar		Hacinamiento crítico		Dependencia económica	
		Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%
		283.834	3.135	1.1	7.334	2.6	2.353	0.8	29.168	10.3	5.061
1	8.797	151	1.7	334	3.8	60	0.7	1.183	13.4	172	2.0
2	1.456	138	9.5	291	20.0	17	1.2	279	19.2	39	2.7
3	5.241	21	0.4	10	0.2	50	1.0	497	9.5	43	0.8
4	9.111	38	0.4	241	2.6	36	0.4	631	6.9	120	1.3
5	10.277	2	0.0	4	0.0	37	0.4	140	1.4	41	0.4
6	30.365	201	0.7	1.349	4.4	150	0.5	1.902	6.3	329	1.1
7	15.595	147	0.9	615	3.9	83	0.5	1.321	8.5	237	1.5
8	15.981	12	0.1	6	0.0	67	0.4	717	4.5	159	1.0
9	3.025	34	1.1	12	0.4	15	0.5	380	12.6	28	0.9
10	651	1	0.2	1	0.2	1	0.2	75	11.5	6	0.9
11	15.954	9	0.1	12	0.1	82	0.5	1.045	6.6	186	1.2
12	12.710	23	0.2	7	0.1	63	0.5	921	7.2	183	1.4
13	33.702	603	1.8	1.906	5.7	344	1.0	3.847	11.4	762	2.3
14	33.585	245	0.7	146	0.4	382	1.1	3.671	10.9	789	2.3
15	20.925	365	1.7	752	3.6	256	1.2	3.082	14.7	549	2.6
16	18.178	73	0.4	30	0.2	163	0.9	1.890	10.4	350	1.9
17	69	24	34.8	67	97.1	-	0.0	28	40.6	3	4.3
18	14.079	518	3.7	527	3.7	98	0.7	2.096	14.9	351	2.5
19	984	15	1.5	49	5.0	2	0.2	123	12.5	17	1.7
20	8.887	185	2.1	262	2.9	78	0.9	1.625	18.3	240	2.7
21	24.262	330	1.4	713	2.9	269	1.5	3.715	15.3	457	1.9
Fuente: Base certificada SISBÉN 2010 / Subdirección de Desarrollo Integral / DAP citado por ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. En: Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012 - 2015. 2012. P 25											

La tabla anterior muestra el número de hogares encuestados con cada tipo de carencia, tanto para el municipio de Cali, como para las comunas y los corregimientos. De los 292.515 hogares registrados en el SISBEN metodología III, 283.834 hogares (un 97%) habitan en la cabecera municipal. En estos la carencia más significativa es el hacinamiento crítico, ya que en el 10,3% de ellos viven más de tres personas por cuarto. Las políticas del Estado se orientan a hacerle frente a esta realidad a través de proyectos en cada uno de los municipios del País.

- **Tenencia de Bienes y Servicios:** El sector de electrodomésticos en Colombia se ha mantenido dinámico gracias a la innovación, a las nuevas ofertas en términos energéticos, ambientales y tecnológicos y cada vez a menores precios. Cuando se evalúa la mejora en calidad de vida se mide entre otros factores la penetración de ciertos artefactos que contribuyen al bienestar y a la comunicación. En el país hay niveles aceptables de penetración de ciertos artefactos y un potencial en renovación que casi no se ha explotado. En neveras hay una gran necesidad de reposición, hay oportunidades grandes porque el parque instalado es viejo, obsoleto y su desempeño energético no es comparable con el de las neveras que se producen hoy en Colombia y en el mundo. Según la ECV la disponibilidad de bienes en los hogares colombianos ha dado grandes cambios, así por ejemplo, la maquina lavadora de ropa pasó del 51,8% en el 2012

al 53,9% en el 2013 en este mismo año el 91,7% de los hogares manifestaron tener al menos un televisor. A continuación se presenta una gráfica donde se evidencian los incrementos en el porcentaje de tenencia del 2012 al 2013.

Gráfica 1. Hogares por Bienes y Servicios que poseen



Fuente: DANE. Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV): Datos definitivos. P 23

- **Hábitos de consumo, hábitos de compra.** En el reporte presentado por el periódico Portafolio, Cristina Bustamante afirma que “La colombiana costumbre de heredar electrodomésticos está quedando en el pasado”⁶⁷ debido al desarrollo tecnológico los consumidores renuevan sus electrodomésticos con mayor frecuencia para acceder a tecnologías más ahorradoras y con mayores funcionalidades. Anteriormente los electrodomésticos se compraban pocas veces durante la vida, ya que eran considerados bienes durables; no obstante, el sistema no solamente cambiante sino también invadido de estímulos y altamente persuasivo genera que los electrodomésticos se conviertan en bienes transitorios acortando su vida útil no sólo con la obsolescencia del producto, sino también por el propio deseo del consumidor. Según explica Carolina Pérez, product marketing manager de línea blanca en LG, anteriormente, la vida útil de uno de esos electrodomésticos era entre 10 y 15 años, tiempo que se ha reducido a un periodo entre 5 y 8 años.

⁶⁷ REVISTA PORTAFOLIO. Ventas de neveras y lavadoras alcanzaron \$ 1,3 billones. En: portafolio.co. [En línea] 2013. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://m.portafolio.co/economia/ventas-electrodomesticos-colombia-durante-2013/?tamano=grande>.

Cuadro 4. Análisis del Entorno Socio Cultural

Organización: CASA OSTER - Entorno Socio Cultural					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Nivel de Estratificación	A		X		
Condiciones de vida y de bienestar básicas: Salud, vivienda, servicios públicos y educación.	O			X	
Adquisición de Vivienda	O				X
Índices de pobreza	A		X		
Tenencia de Bienes y Servicios	O			X	
Hábitos de consumo y compra	A	X			
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Creación Propia					

La adquisición de vivienda es considerada como una oportunidad mayor, ya que el auge de la construcción en la ciudad de Cali que se ha incrementado en esta última década, en especial por los programas de subsidios a la vivienda y vivienda gratuita del Gobierno Nacional, genera un aumento notorio en variables como el empleo y la capacidad adquisitiva y la vivienda propia, que repercuten positivamente en la demanda de enseres domésticos. Al existir un mayor número de familias poseedoras de enseres domésticos aumenta directamente para la microempresa, el mercado y el número de clientes activos y potenciales generadores de ingresos.

Las costumbres y hábitos de uso y consumo son considerados una amenaza mayor debido al incremento de la preocupación por la conservación del medio ambiente y por el uso más eficiente de los recursos energéticos. Este fenómeno ha generado una conciencia general que ocasiona un cambio no sólo en el interés de los productores, sino también en el interés del consumidor quienes enfocan su búsqueda hacia productos más eficientes en diseño y que no sólo sean amigables con el medio ambiente, sino también brinden un menor consumo energético. Es importante recalcar que los adelantos tecnológicos han permitido una producción más económica, pero que a su vez conducen a un aumento en el nivel de obsolescencia de los productos disminuyendo su potencial para la reparación, ya que resulta más económico y rápido y eficiente comprar un producto nuevo. Aunque en Colombia y algunos países de Latinoamérica las costumbres tradicionales se conservan en una parte de la población, se evidencian importantes cambios en los hábitos de compra y en la adopción e implementación de la tecnología.

- **Entorno político.** En Colombia, el Presidente es el máximo jefe de Estado y Gobierno, suprema autoridad administrativa en Colombia y jefe máximo de las Fuerzas Armadas. El Gobierno Nacional ejerce el poder ejecutivo; además del Presidente, el Gobierno está conformado por los Ministros de Despacho, los Directores de Departamentos Administrativos, y los Superintendentes, quienes son funcionarios de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente. Desde el 07 de agosto de 2010 Juan Manuel Santos Calderón ejerce como Presidente y tuvo la posibilidad de ir a comicios en 2014, para extender su mandato cuatro años más; las elecciones de 2010 las ganó bajo el aval del partido de la “U” que reunía ideologías de disidentes de otras corrientes políticas y pretendía, en inicio continuar con las políticas de su antecesor Álvaro Uribe Vélez basadas en la seguridad democrática, una lucha frontal armada contra los grupos guerrilleros y una apertura de mercados; esa línea de tendencia política tuvo un cambio drástico al día siguiente de la posesión de Santos, el distanciamiento con las ideas del expresidente Uribe ocasionó una oposición vehemente que ha originado que el País se polarice y se genere un ambiente de disputa interna, por la iniciativa y puesta en marcha de los diálogos de paz con el grupo armado guerrillero denominado Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), a pesar del escepticismo de la población en general por los reiterados fracasos de procesos anteriores.

A continuación se relacionan las variables del entorno político colombiano que actualmente afectan a Colombia, sus efectos en el desarrollo de los negocios. El entorno político en Colombia actualmente se ve enfrentado a varias fuerzas, que pueden ser nocivas o no, para el desarrollo de los negocios, entre ellos están: la política de seguridad, la inversión pública, la reforma tributaria, situación preelectoral, entre otras. A continuación se analizan y las iniciativas gubernamentales que buscan hacerle frente:

- **Planes de desarrollo.** El Plan de Desarrollo Municipal de Santiago de Cali 2012-2015⁶⁸ “CaliDA: una ciudad para todos”, le apunta a seis líneas estratégicas:

1. Equidad para todos: orientado a generar condiciones de equidad, enfocándose en las áreas donde se registran indicadores críticos de pobreza. Se enfoca en la promoción, prevención, inclusión y generación de oportunidades en niños, adolescentes y jóvenes. En el Fortalecimiento de lazos familiares, la lucha contra la pobreza y el hambre y el afianzamiento de las competencias laborales. También el mejoramiento del espacio público, la seguridad, la resolución pacífica de conflictos; y el seguimiento y evaluación de los indicadores de pobreza, seguridad y violencia.

⁶⁸ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012 - 2015. En: cali.gov.co. [En línea] 2012. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf. p 16 - 17

2. Bienestar para todos: Se enfoca en el bienestar orientado a la educación, la salud, la recreación y el deporte, la cultura y las artes, la seguridad y la convivencia

3. Prosperidad para todos: Se enfoca en la competitividad, en el fortalecimiento empresarial, a través del impulso a las Mipymes y la formación empresarial, en el emprendimiento y la innovación.

Cuadro 5. Indicadores de producto

Nombre	Unidad de medida	Línea base 2011	Meta 2012-2015
Empresas Mipymes que mejoran integralmente sus capacidades competitivas con instrumentos de fortalecimiento empresarial (orientado a las que generen empleo)	Número	0	500
Centros de desarrollo empresarial establecidos	Número	0	4
Mipymes apoyadas y fortalecidas	Número	0	500
Alianza público-privada con almacenes de cadena para el mercadeo de la producción local de Mipymes	Número	0	1
Mipymes apoyadas en el proceso de formalización	Número	0	200
Gestión para la constitución de alianzas de microcréditos	Número	0	4
Alianzas nacionales e internacionales para la promoción y el fomento del emprendimiento	Número	0	10
Asistencia técnica y acompañamiento empresarial y estratégico a iniciativas de emprendimiento	Número	0	300
Personas capacitadas en competencias para el trabajo y el emprendimiento en convenio con el SENA	Número	0	10.000
Planes de negocio de emprendimiento apalancados con inversión extranjera directa	Número	0	5
Fuente: ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. En: Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012 - 2015. p 140 - 144			

4. Un entorno amable para todos: Se enfoca en la sostenibilidad, gobernabilidad, educación y cultura ambiental; en el control y reducción de riesgos de desastres, en la transformación, sostenibilidad e inclusión a una vivienda digna; en la

generación, adecuación y apropiación del espacio público; en la movilidad armónica y segura; en la gestión adecuada de los servicios públicos y en el desarrollo territorial.

5. Proyección global para todos: integración ciudad región, infraestructura física, servicios logísticos y plataformas digitales y de conectividad; posicionamiento nacional e internacional en los negocios, el turismo, el deporte,

6. Buen Gobierno para todos: Gestión pública y desarrollo organizacional de calidad; gestión fiscal, contable y financiera; y lucha contra la corrupción.

- **Políticas públicas de apoyo al emprendimiento y a las microempresas:**

En el Plan Nacional de Desarrollo (2010 - 2014) del actual Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos “prosperidad para todos”, tal como lo aprecia PÉREZ VÁSQUEZ (2013), en su trabajo de Investigación sobre políticas públicas, el objetivo central de la política que impulsa el Gobierno es la transformación productiva y la competitividad, incluyendo a las empresas de menor tamaño y buscando su formalización. La política de competitividad incluye proyectos para las MIPYMES en la búsqueda de alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad⁶⁹:

- FOMIPYME:

Con la entrada en vigencia de la Ley 1450 de 2011 el pasado 16 de junio de 2011. Se dio vida al “Fondo de modernización e innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas”, denominado “iNNpulsa Mipyme”, que asumió la operación del anterior fondo denominado FOMIPYME. El nuevo fondo es administrado por Bancoldex para lo cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancóldex celebraron el Convenio Interadministrativo de Administración No. 199 del 30 de septiembre de 2011, es decir, fomipyme ha evolucionado hacia innpulsa mipyme⁷⁰.

- Se busca simplificar los trámites para la creación de empresas, así como reducir los costos de transacción de las pymes para operar formalmente.

- Los programas de COLCIENCIAS van encaminados a la promoción de proyectos de ciencia, tecnología e innovación que vinculen a las empresas con centros de investigación y universidades.

⁶⁹ PÉREZ VÁSQUEZ, Mary Luz. Políticas Públicas de Emprendimiento en Colombia. En: bdigital.uao.edu.co. [En línea] 2013. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Pasantía de Investigación para optar el título de Contador Público. Disponible en:

<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5280/1/TCT01662.pdf>. p 75

⁷⁰ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. 2015. Convocatorias iNNpulsa Mipyme (Antes Fomipyme). En: iNNpulsa Mipyme. [En línea] 2015. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=23362>.

- Las incubadoras de empresas, promueven la creación de nuevas empresas.
- PROEXPORT agencia de promoción de exportaciones para todo tamaño de empresas.
- Fomento a la formalización empresarial: En la misma dirección va la Ley de Formalización Laboral. El nivel de informalidad de las empresas en Colombia es superior a 50% en promedio y se ha mantenido en este rango en distintas fases del ciclo económico. Por esta razón, la administración Santos viene impulsando una estrategia de formalización de las empresas. El 29 de diciembre de 2010 fue sancionada la Ley 1429 de Formalización, que busca incentivar la formalización de las empresas pequeñas, definidas como aquellas con menos de 50 trabajadores y activos inferiores a 5.000 SMLV.
- Acceso a servicios financieros. Se considera que para la modernización y reconversión productiva de las pymes se requiere garantizar el acceso efectivo de estas empresas a recursos de crédito a largo plazo, así como la existencia de garantías suficientes. En las estrategias desarrolladas por BANCOLDEX, se propende a establecer productos financieros acordes con las necesidades de financiamiento de las pymes, impulsar instrumentos de cobertura de riesgo y metodologías más especializadas de evaluación de crédito. Entre los productos nuevos que se propone desarrollar están los esquemas de factoring que permiten dar liquidez a las pymes sin que tengan que acudir a los créditos, el desarrollo de los fondos de capital privado y de inversionistas ángeles. Asimismo, se busca una mejor focalización de los instrumentos financieros y no financieros según el nivel de desarrollo de la empresa. BANCOLDEX también apunta a ampliar la cobertura de colocación de recursos de redescuento de mediano y largo plazo, generando incentivos para que los intermediarios financieros privados coloquen los recursos según los requerimientos de las pymes y ofrezcan a éstas servicios de acompañamiento.

• **Gestión estatal para el desarrollo empresarial del sector de electrodoméstico.** El Gobierno Nacional en el año 2008, lanzó con la participación activa de las regiones y los sectores productivos, las cartillas que ha llamado agendas internas sectoriales y regionales, que deberán servir de guía e insumo básico en la elaboración de los planes de desarrollo territorial⁷¹. Se elaboraron 21 cartillas de los sectores: agroindustrial, algodón, aparatos electrodomésticos, artesanías, autopartes, cerveza, cosmético, cuero y calzado, cultura, eléctrica y electrónica, farmacéutica, forestal, infraestructura, joyería, metalmecánica,

⁷¹ REVISTA PORTAFOLIO. Resultados de Agenda Interna para productividad y competitividad fueron presentados este viernes. En: portafolio.co. [En línea] 18 de 04 de 2008. [Citado el: 09 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4107897>.

petroquímica, pulpa y papel, salud, software y turismo y un documento de trabajo para el sector servicios; de la misma manera, se entregaron 23 cartillas regionales de los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bogotá-Cundinamarca, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Guajira, Huila, Magdalena, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Tolima, Valle y Amazonas-Orinoquia; que contienen la visión en materia de productividad y competitividad de los sectores y las regiones.

En el sector de aparatos electrodomésticos, la agenda se trazó con el objetivo de impulsar el desarrollo empresarial, para generar economías de escala y potencializar la innovación, brindar formación del talento humano en programas técnicos, profesionales y especializados, fortalecer del capital físico en cuanto a equipamiento productivo e infraestructura tanto en transporte, vías, comunicaciones servicios públicos, incentivar el desarrollo tecnológico como una estrategia de apoyo para la innovación empresarial, creando una cultura de la innovación y promoviendo el desarrollo de proyectos a través de financiación con condiciones atractivas, disminuir costos e incrementar los niveles de productividad por medio del desarrollo de proveedores promocionando y fortaleciendo encadenamientos a partir de esquemas de subcontratación estables entre pequeñas y grandes empresas.

- **Inversión pública.** Los proyectos de inversión pública se encuentran regidos por la Ley 152 de 1994, la cual “establece principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los Planes de Desarrollo de la Nación y de las entidades territoriales”⁷² “El alcalde firma pacto por la transparencia en la inversión pública”⁷³, es el título de la noticia presentada en la página de la contraloría General de Santiago de Cali, acuerdo a través del cual el alcalde de Santiago de Cali se comprometió a invertir con transparencia cerca de un billón de pesos de las 21 mega-obras y los demás proyectos y programas con que se pretende modernizar la ciudad. Tal como lo indica el artículo, es la primera vez que se firma en Santiago de Cali un acuerdo que marca un hito local y nacional, enfocado a garantizarle a la ciudadanía que los dineros del municipio se van a invertir con transparencia.

Las Megaobras están conformadas por cuarenta y cuatro obras orientadas a mejorar la infraestructura de la ciudad, impactando la capital del Valle en pro de una mejor convivencia y de su desarrollo económico. El Secretario de

⁷² ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Proyecto Asistencia técnica en la aplicación del Control Social... En: Departamento Administrativo de Planeación Municipal. [En línea] sf. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: www.cali.gov.co/cinterno/

⁷³ CONTRALORÍA GENERAL DE SANTIAGO DE CALI. Alcalde de Cali firma pacto por la transparencia en la inversión pública. En: contraloriacali.gov.co. [En línea] 18 de 01 de 2010. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.contraloriacali.gov.co/actualidad/archivos-noticias/204-alcalde-de-cali-firma-pacto-por-la-transparencia-en-la-inversion-publica>.

Infraestructura, Miguel Meléndez afirmó “Las obras de infraestructura tienen doble aspecto positivo. Primero, irrigan dineros en el mercado local, ya que son obras que se construyen con materiales locales y segundo, el gran número de empleos que se generan”⁷⁴. De acuerdo con la noticia presentada en el periódico El País, en el año 2015 Cali tendrá 14 grandes proyectos de infraestructura enfocados a mejorar la movilidad y completar la infraestructura del Sistema de Transporte Masivo MIO⁷⁵. Los proyectos de inversión social permiten jalonar la economía, disminuyen el desempleo, mejoran las condiciones de vida, se generan espacios de educación, aumenta el bienestar de la comunidad, e incrementa el nivel general de satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

- **Política cambiaria.** En lo corrido del año 2015 Colombia ha presentado una fuerte revaluación del peso frente al dólar. En los últimos 12 meses, el peso colombiano se ha devaluado 48 por ciento, lo que puede tener variedad de repercusiones tanto en la industria como en los consumidores. Por un lado puede contribuir a frenar las importaciones, las exportaciones sentirán los beneficios, pero no en el corto plazo, si bien estas situaciones no son del todo negativas han contribuido a la revaluación, que en este mismo momento puede frenar las nuevas inversiones y detener las exportaciones, perjudicando a los negocios locales que dependen de este recurso. Un estudio del Banco de la República refiere que la transmisión de la devaluación a los precios toma alrededor de tres meses, pero en la realidad, los alimentos, electrodomésticos, automóviles, entre otros, suben en el corto plazo, existiendo la posibilidad que en el caso de los bienes duraderos importados, como los electrodomésticos, por cuestiones de inventarios, no aumenten los precios tan rápidamente⁷⁶.

A pesar de que el Gobierno ha implementado medidas para combatir este fenómeno, los factores que los causan son muchos (incrementos en exportaciones y en envío de remesas por parte de residentes en el exterior, aumento de inversión extranjera, déficit fiscal financiado con moneda extranjera, etc.),

Según los analistas del mercado, detrás de esta depreciación del peso colombiano están el previsible aumento de las tasas de interés por parte de la

⁷⁴ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Megaobras, claves para el desarrollo de Cali. En: Revista Acción. [En línea] 12 de 03 de 2014. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/18936/megaobras-claves-para-el-desarrollo-de-cali.html>.

⁷⁵ DIARIO EL PAIS. En el 2015, Cali tendrá 14 grandes proyectos de infraestructura en ejecución. En: elpais.com.co. [En línea] 23 de 11 de 2014. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/2015-cali-tendra-14-grandes-proyectos-infraestructura-ejecucion>.

⁷⁶ REVISTA PORTAFOLIO. Repunte del dólar empieza a sentirse en algunos bienes. En: portafolio.co. [En línea] 18 de 01 de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://m.portafolio.co/economia/precio-y-comportamiento-del-dolar-2014/?tamano=grande>.

Reserva Federal de Estados Unidos, la bajada del precio internacional del petróleo y la caída del 6 por ciento en la bolsa de China. Esto, además, de la desaceleración macroeconómica que enfrenta el país como consecuencia de un menor ingreso por renta petrolera.

A corto plazo se debe esperar es que el dólar se mantenga en niveles históricamente altos, incluso entre 3.100 y 3.200 pesos, según cálculos y cuentas del presidente de Fenalco, Guillermo Botero.⁷⁷

- **Proceso de paz.** En un país como Colombia en el que la seguridad pública es un asunto tan sonado, las políticas de acción que realice el Gobierno para mejorar la situación de paz con las Farc, son importantes para el desarrollo de los negocios tanto nacionales como extranjeros. Por ejemplo en el ámbito turístico, aun se advierte a los extranjeros que se abstengan de venir a Colombia, afectando - en cierta medida - el turismo, factor que se podría explotar aún más a fondo debido a las características ecológicas del País. Por otro lado la incertidumbre que produce en los inversionistas saber que en el País hay zonas en las que no se puede trabajar o no se pueden visitar o que incluso se necesitan “ayudas extras en efectivo para mantener la tranquilidad” afecta de manera negativa las posibles inversiones. En materia de inversión social y educación el advenimiento de la paz sería un factor potencializador. En definitiva es un factor esperado no sólo por el Gobierno Nacional, sino también por la gran mayoría de la población, así como de los socios internacionales del País.

- **Corrupción.** En el artículo publicado por el Periódico El tiempo, del 17 de Febrero de 2013, “Colombia, entre los países que menos confía en partidos políticos”⁷⁸ se indica que Colombia es de los primeros países del continente con más bajos índices de simpatía por los partidos políticos; lo anterior se asocia a la percepción de corrupción; esta variable es una de las principales causantes del abstencionismo electoral y la mala elección de los gobernantes. La corrupción afecta de manera directa el desarrollo de los negocios en el País. El informe presentado por la Corporación Transparencia por Colombia, señala lo siguiente: “En la opinión de los empresarios, la corrupción es el factor que más dificulta la competitividad para las empresas privadas colombianas, según el estudio Doing Business 2012, del Banco Mundial”⁷⁹.

⁷⁷ REVISTA PORTAFOLIO. El dólar ya superó los 3.000 pesos. Vea las causas y razones. Op. cit.,

⁷⁸ EL TIEMPO. Colombia, entre los países que menos confía en partidos políticos. En: eltiempo.com. [En línea] 20 de febrero de 2013. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12605563>.

⁷⁹ TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. La corrupción en Colombia, radiografía y retos. En: transparenciacolombia.org.co. [En línea] [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://transparenciacolombia.org.co/es/404>

Aunque el Estado colombiano ya cuenta con buenas herramientas para luchar contra este flagelo, como el Estatuto Anticorrupción, no se percibe que estas medidas sean efectivas. Estos avances normativos contrastan con los numerosos escándalos de corrupción que muchas veces terminan impunes⁸⁰.

La competitividad de las empresas se ve afectada por los índices de corrupción del País; además de esto, los índices económicos, el problema de la deuda pública y el incremento de los índices de secuestro y sicariato, han puesto a Colombia en desventaja en el desarrollo de los negocios nacionales e internacionales.

Cuadro 6. Análisis del Entorno Político

Organización: CASA OSTER - Entorno Político					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Planes de desarrollo	O			X	
Políticas públicas de apoyo emprendimiento – microempresas	O				X
Gestión Estatal para el desarrollo del sector de electrodomésticos.	O				X
Inversión pública	O			X	
Política cambiaria	A		X		
Proceso de Paz	O		X		
Corrupción	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Creación Propia					

En el entorno político se encuentra oportunidades mayores para la Organización como los las políticas públicas de apoyo al emprendimiento y a la microempresa, que articulan una serie de mecanismos con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo de la microempresa, su formalización y al fácil acceso a líneas de crédito y proyectos de mejoramiento de la competitividad. Por otro lado la gestión

⁸⁰ EL TIEMPO. Corrupción en Colombia sigue siendo alarmante: Transparencia. En: eltiempo.com. [En línea] 3 de diciembre de 2013. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13248516>.

estatal para el desarrollo empresarial del sector de electrodoméstico que enfoca en apoyo a iniciativas de inversión y desarrollo, facilidad de acceso a materias primas, formación laboral y competencias productivas acceso a financiación y campaña de educación al consumidor.

- **Entorno Ambiental.**

Contaminación Acústica. Aunque el ruido ha existido desde la antigüedad, fue a partir de la Revolución Industrial, del desarrollo de nuevos medios de transporte y del crecimiento de las ciudades que empezó a aparecer el problema de la contaminación acústica urbana.

La contaminación acústica ha sido catalogada como un contaminante invisible que no deja ningún residuo, no se acumula ni se traslada o mantiene en el tiempo como las otras contaminaciones al medio ambiente, pero que es un elemento letal para el ser humano⁸¹.

La comuna 3 según las mediciones del Dagma, se encuentra entre las más ruidosas de Santiago de Cali (72 decibeles). Cabe resaltar que uno de los grandes problemas de la zona en la que se ubica la microempresa es el incremento de vehículos; según datos de la Secretaría de Tránsito el parque automotor de la ciudad aumentó en un 93% en los últimos 10 años, indica la noticia⁸².

Una de las patologías más frecuentes que presentan las personas expuestas a altos niveles de ruido son la hipoacusia neurosensorial señaló la Otóloga Ángela María López⁸³. El director del Dagma señaló también, que otro efecto negativo del ruido sobre la salud es la generación de estrés, cefaleas o dificultad para conciliar el sueño, generando estados de agotamiento general⁸⁴. El informe del Mapa del ruido indica por su parte que los efectos del ruido sobre la salud se pueden clasificar en 3 categorías: Reacciones fisiológicas, reacciones psicológicas y reacciones lesivas, las primeras hacen referencia a manifestaciones físicas como aceleración de la respiración y del pulso, aumento de la presión arterial, disminución del peristaltismo digestivo que ocasiona gastritis y colitis, problemas neuromusculares que ocasionan dolor y falta de coordinación, disminución de la

⁸¹ DAGMA. Informe mapa del ruido de las comunas 2, 17 y 19 de la ciudad de Santiago de Cali. En: [sisaire.gov.co](http://www.sisaire.gov.co). [En línea] 2011. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: http://www.sisaire.gov.co:8080/faces/docsInfoRuido/14-8-2011-4-20-50-872-1-112-8-2011-0-48-12-140-1-129-7-2011-9-30-31-843-1-0MAPA_DE_RUIDO_COMUNAS,2,17,19.pdf. p 5

⁸² DIARIO EL PAIS. Doce comunas de Cali superan los límites del ruido, según el Dagma. En: [elpais.com.co](http://www.elpais.com.co). [En línea] 30 de agosto de 2013. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/doce-comunas-cali-superan-limites-ruido-segun-dagma>.

⁸³ DIARIO EL PAIS. Doce comunas de Cali superan los límites del ruido, según el Dagma. Op. cit.,

⁸⁴ DIARIO EL PAIS. El ruido ensordece a Cali. En: [elpais.com.co](http://www.elpais.com.co). [En línea] 23 de agosto de 2007. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/calionline/notas/Agosto232007/cali02.html>.

visión nocturna, aumento de la fatiga y dificultad para dormir; en cuanto a los segundos, agrega, la disminución de la concentración, la efectividad y la productividad, el aumento de accidentes de trabajo, la irritabilidad y los estados histéricos y neuróticos; y finalmente los físicos que hacen referencia a lesiones mayores cuando las personas se exponen a más de dos horas diarias de ruido excesivo (60 decibeles) pérdida auditiva, presbiacusia, socioacusia; en personas con problemas cardiovasculares puede causar infarto⁸⁵.

- **Gestión de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos RAEE.**

Mediante la Ley 1672 del 19 de Julio de 2013 se establecen los lineamientos para la gestión de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, dicha Ley se encuentra basada en las directrices del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y define como responsables al Gobierno, los productores, los comercializadores y los gestores del sector⁸⁶.

La senadora Claudia Wilches, expresó que la norma busca minimizar los riesgos sobre la salud y el medio ambiente; cabe resaltar que según el reporte del Instituto Federal Suizo, Colombia produjo entre 2010 y 2015 alrededor de 140 mil toneladas de residuos eléctricos⁸⁷.

Los enseres domésticos y los aparatos eléctricos y electrónicos están compuestos de distintos materiales, algunos que se pueden reciclar y otros son potencialmente peligrosos. Los metales (Oro, plata, paladio y cobre) son algunos de los materiales valiosos que se pueden recuperar; pero también contienen sustancias peligrosas y niveles muy altos de metales tóxicos perjudiciales para la salud humana (plomo, cadmio, mercurio y arsénico).

Es importante precisar que en Colombia se llevan a cabo procesos manuales de recolección de materia prima las personas y empresas saben que existe un mercado para los repuestos y los aparatos de segunda mano, siendo de esta manera como se depura gran cantidad de residuos que antes de llegar a la basura ordinaria son aprovechados al máximo, el sector informal juega un papel clave en la gestión de residuos, tal es el caso de los recuperadores que se encuentran en las calles de la ciudad recogiendo no sólo material reciclable, sino también equipos electrónicos en desuso; de igual modo, existen negocios de reciclaje

⁸⁵ DAGMA. Op. cit., p 11 - 12

⁸⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1672 (19 de julio de 2013). Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2013. No 48856

⁸⁷ SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Manejo de residuos electrónicos y eléctricos se regirán por la Ley 1672. En: senado.gov.co. [En línea] 29 de 07 de 2013. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/17748-manejo-de-residuos-electronicos-y-electricos-se-regiran-por-la-ley-1672-recientemente-expedida-senadora-claudia-wilches>.

RAEE, que funcionan en bodegas y casas particulares. En Cali puntualmente, existen cadenas de reciclaje por la cual pasan los residuos;

...cada uno de los tipos de generadores de RAEE inicia su cadena de reciclaje de una manera diferente. Generalmente en el sector público por ejemplo, se realizan subastas donde los compradores se quedan con ellos; en el sector privado, muchos de los RAEE generados en estas empresas son entregados a gestores para darles un manejo adecuado (servicio por el cual se paga un valor), aunque otros se entregan directamente a recicladores informales; y en los hogares, el medio de salida de los RAEE generalmente es a través de la empresa de aseo o entregados a recicladores de la calle⁸⁸.

De acuerdo como lo indica Wilches, la Ley de Gestión de Residuos, se enfoca en facilitar la gestión de los aparatos en desuso, mediante procesos de devolución, recolección, destrucción y reciclaje, aprovechando los residuos en cada etapa, para la generación de empleo social⁸⁹.

Cuadro 7. Análisis del Entorno Ambiental

Organización: CASA OSTER - Entorno Ambiental					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Contaminación Acústica	A		X		
Gestión de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos RAEE	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Creación Propia (2015)					

- **Entorno Económico.** El sector electrodoméstico en Colombia ha tenido gran dinamismo gracias a la innovación en conceptos energéticos, ambientales y tecnológicos y con precios cada vez más bajos. Según Portafolio las ventas

⁸⁸ CNPMLTA - EMPA. Gestión de Residuos Electrónicos en Colombia: Diagnóstico de Computadores y Teléfonos Celulares. En: raee.org.co. [En línea] 31 de marzo de 2008. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible En: http://ewasteguide.info/files/Ott_2008_Empa-CNPMLTA.pdf. p 33

⁸⁹ SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Manejo de residuos electrónicos y eléctricos se regirán por la Ley 1672. Op. cit.

registraron un incremento de 87% desde el año 2010 al 2013⁹⁰; las cifras reportan para el año 2014, un aumento del 12% para el sector de tecnología y electrodomésticos, de los cuales tan solo el 2% fue para electrodomésticos. Como se esperaba, los televisores fueron los campeones, con un aumento de 17,2 por ciento de incremento, en tanto que en el 2013 habían aumentado en 6,8 por ciento. Para el 2015 se espera un crecimiento un poco más moderado⁹¹.

- **Producto Interno Bruto (PIB).**

“El 15 de septiembre de 2008 marcó una fecha muy importante para la economía mundial, la quiebra de Lehman Brothers. Con ella, se dio inicio a la que es considerada la peor crisis financiera desde la Gran Depresión en los años treinta, pese a la desaceleración de la economía mundial en 2008, los efectos de este acontecimiento solo se sentirían un año después, cuando el PIB mundial se contrajo a una tasa del 0,6%, liderada por las economías desarrolladas cuyo decrecimiento fue del orden de 3,6% anual. A diferencia de dichas economías y de buena parte de los países emergentes, Colombia logró un crecimiento de 1,7% anual en 2009, cifra que resulta altamente favorable al compararla con el desempeño mundial. Desde entonces, la economía colombiana ha mostrado un importante dinamismo que le permitió consolidar tasas anuales de crecimiento de 4% en 2010 y de 5,9% en 2011 (Figura 5), en lo corrido del 2012 la economía se expandió a tasas del 4,7 y 4,9% durante el primer y segundo trimestre respectivamente”⁹².

Durante el año 2013 el PIB creció en 4,3%, respecto a 2012. En este año, Colombia se consolida como una de las economías más dinámicas de Latinoamérica, con una variación superior a la registrada por Chile (4,1%), México (1,1%) y Brasil (2,3). Este comportamiento se presentó principalmente al aumento del consumo privado (originado por el impacto de las bajas tasas de interés sobre las decisiones de gasto en los hogares) y el comportamiento positivo de la construcción, 9,8%; en servicios sociales, comunales y personales, 5,3%; y

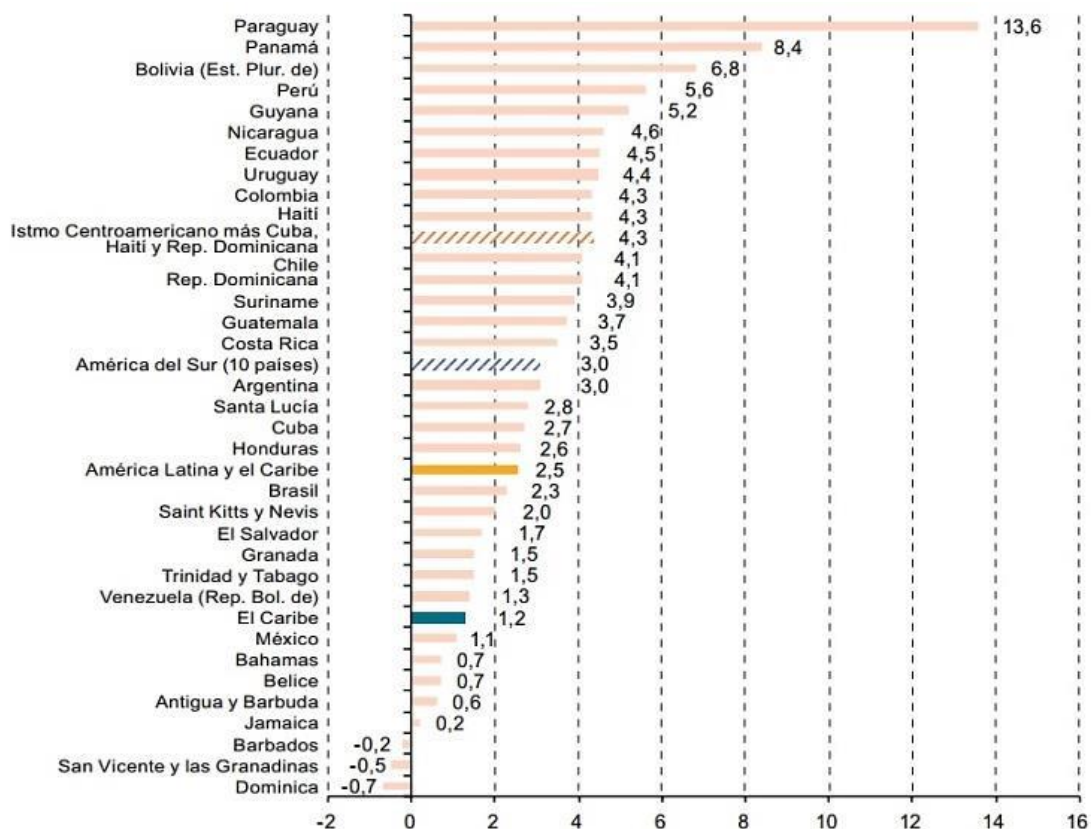
⁹⁰ REVISTA PORTAFOLIO. Ventas de electrodomésticos aumentaron 87% en 3 años. En: portafolio.co. [En línea] 15 de 06 de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-electrodomesticos-aumentaron-87-3-anos>.

⁹¹ REVISTA PORTAFOLIO. En 12% creció el sector tecnología y electrodomésticos. En: portafolio.co. [En línea] 23 de febrero de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/tecnologia-electrodomesticos-colombia-ventas>.

⁹² FEDESARROLLO. 2012. Prospectiva Económica. En: fedesarrollo.org.co. [En línea] 10 de 2012. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/11/Prospectiva-2012-NS.pdf>. p 9

agropecuaria, silvicultura, caza y pesca, 5,2%. Por su parte, el sector de industrias manufactureras presentó un decrecimiento de 1,2⁹³.

Figura 5. Tasa de crecimiento PIB para América Latina y el Caribe 2013. (En porcentajes, sobre la base de dólares constantes de 2005)



Fuente: CEPAL. 2014. Balance Económico Actualizado de América Latina y el Caribe 2013. En: División de Desarrollo Económico. [En línea] Abril de 2014. [Citado el: 11 de 09 de 2015.] Disponible en:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36701/S2014256_es.pdf?sequence=1. P 13

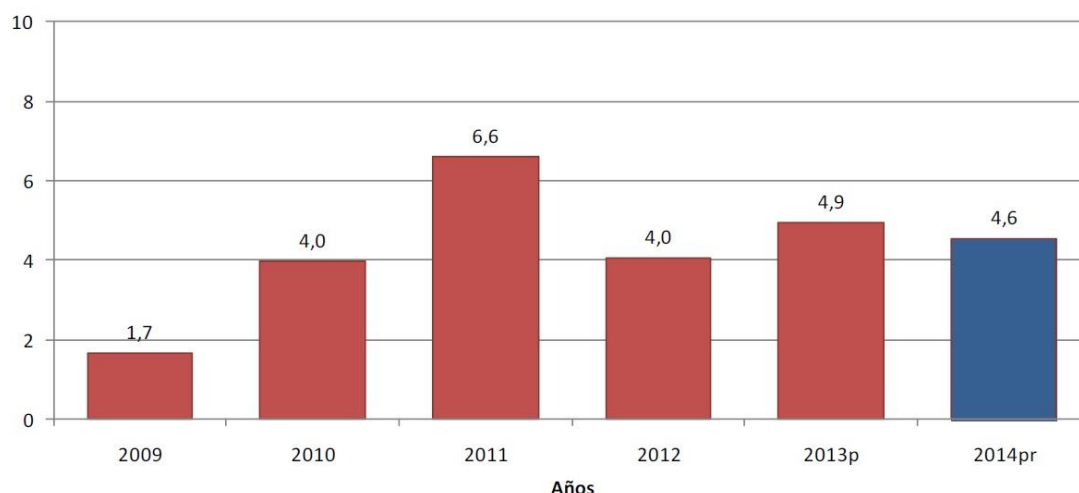
“Durante el año 2014, el Producto Interno Bruto creció en 4,6% respecto al año 2013. En este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: construcción con 9,9% y actividades de servicios sociales, comunales

⁹³ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. 2014. Comportamiento de las 1.000 empresas mas grandes del sector real. Informe. En: supersociedades.gov.co. [En línea] Mayo de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en:

<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/INFORME%20SECTOR%20REAL%201000%20empresas%20SSyotras%20Mayo%207%202014.pdf>.

y personales con 5,5%. La única rama que presentó variación negativa fue explotación de minas y canteras con 0,2%.”⁹⁴.

Figura 5. Variación acumulada anual %



Fuente: DANE. En: Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2014. [En línea] 24 de 03 de 2015. [Citado el: 2 de 09 de 2015.] p 1

En estas condiciones, el gasto interno de Colombia se está ajustando a la menor dinámica del ingreso nacional. Para el segundo trimestre de 2015, los indicadores de comercio al por menor, de confianza al consumidor y del comercio, de expectativas económicas, de importaciones de bienes de capital y de consumo, muestran que la demanda interna se desaceleró. Con lo anterior y con la evolución observada de la demanda externa de bienes y servicios nacionales, el equipo técnico estima que el crecimiento económico para el segundo trimestre de 2015 habría sido similar al registrado en el primero. Para todo 2015, la cifra más probable se revisó desde 3,2% a 2,8%, contenida en un rango entre 1,8% y 3,4%. Respecto a la proyección de abril pasado, esta revisión obedeció principalmente a menores crecimientos esperados de nuestros socios comerciales, del consumo público y de la construcción de edificaciones⁹⁵.

⁹⁴ DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2014. En: dane.gov.co. [En línea] 24 de 03 de 2015. [Citado el: 2 de 09 de 2015.] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrime14_2.pdf. p 4

⁹⁵ BANCO DE LA REPÚBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. En: banrep.gov.co. [En línea] 03 de 08 de 2015. [Citado el: 02 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-03-08-2015>.

- **Balanza Comercial.** Según las cifras reportadas por el DANE “Durante el año 2014, las exportaciones disminuyeron 1,7% respecto al año 2013, explicado principalmente por la disminución de las exportaciones de productos de la refinación de petróleo en 32,5% y de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo) en 13,1%. En contraste crecieron las exportaciones de café trillado o verde en 14,0% y de petróleo crudo, gas natural y minerales de uranio y torio en 4,7%”⁹⁶. Por otra parte “Durante el mismo periodo, las importaciones aumentaron 9,2% respecto a 2013, explicado principalmente por el aumento de otra maquinaria en 12,3%, productos de la refinación del petróleo en 33,1% y equipo de transporte en 11,8%. En tanto que disminuyeron principalmente las importaciones de azúcar y panela en 53,4%”⁹⁷.

La balanza comercial para el 2014 registró un déficit de 6.293 millones de dólares. “Los 6.293 millones de dólares en rojo más que duplicaron el déficit que tuvo el País en 1998, el más alto en la historia comercial hasta ese momento. Esto obedece a la combinación de la caída anual del 6,8 por ciento en las exportaciones y el aumento del 7,9 por ciento en las compras al exterior, este último, atribuido por el DANE al crecimiento del 7,8 por ciento en el grupo de manufacturas y al 37,7 por ciento en el de combustibles y productos de las industrias extractivas, ya que los combustibles y compañeros del grupo pesan cerca del 70 por ciento en el total de las exportaciones, cualquier movimiento impacta significativamente al conjunto de la facturación al exterior”⁹⁸.

En cuanto al sector de electrodomésticos:

Colombia exportó en el 2011 alrededor de 154 millones de dólares a 47 países con una oferta de productos diversificada, de los cuales 125 millones correspondientes a la línea blanca, 23 millones a pequeños electrodomésticos y 6 millones a la línea marrón. En contraste, para el mismo periodo importó 1528 millones de dólares en productos de este sector. La mayor parte de este valor el 55% es de la línea marrón, que tiene poca influencia en la producción nacional, el 34% a productos de la línea blanca y el 11% restante a pequeños electrodomésticos.

...en el caso de Colombia se evidencia un importante déficit comercial hacia el mundo en toda la cadena de electrodomésticos. Por razones productivas el

⁹⁶ DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2014. Op. cit., p 48

⁹⁷ Ibíd., p 51

⁹⁸ EL TIEMPO. Déficit comercial marcó un récord en el 2014. En: eltiempo.com. [En línea] 19 de febrero de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-e-importaciones-en-colombia-deficit-comercial-marco-un-record-en-el-2014/15274590>.

País es importador de los productos más sofisticados al interior de la cadena, siendo la línea marrón el subsector con el déficit más grande, seguido de los pequeños electrodomésticos donde se exporta, aproximadamente el 13% del valor total de lo que se importa, cifra que para la línea blanca es el 24%⁹⁹.

“La balanza comercial de electrodomésticos es claramente deficitaria en el país y durante 2014 las exportaciones disminuyeron 10% y las importaciones se incrementaron en 11.8%. Actualmente no se ha podido precisar la magnitud del efecto de la devaluación sobre el sector, a pesar de que se encuentra entre las principales amenazas para su desempeño. Para 2015 se espera que el sector continúe creciendo pero de una manera más moderada”¹⁰⁰.

- **Acuerdos Comerciales.** Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dentro de los acuerdos con Colombia se encuentran:

Acuerdos comerciales vigentes

- **Comunidad Andina (CAN).** El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, comenzó a delinearse desde 1966 con la Declaración de Bogotá y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALADI (anterior ALALC) obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976 y Venezuela 2006. En este mismo año, se le otorgó a Chile la condición de País Miembro Asociado de la Comunidad Andina. Igualmente, los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) ostentan la calidad de Miembros Asociados desde el 7 de julio de 2005 brindada con la Decisión 613.

- **Acuerdo Comercial con la Unión Europea.** El Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra, fue firmado en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012.

- **Acuerdo de Libre Comercio con los Estados AELC (EFTA).** Se suscribió el 25 de noviembre de 2008 y fue aprobado mediante Ley 1372 del 7 de enero de 2010. primero entró en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y dos de los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio, Suiza ratificó el tratado el 29 de octubre y Liechtenstein el 26 de noviembre de 2009. En

⁹⁹ OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS. Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Aparatos Electrodomésticos. En: ccmpc.org.co. [En línea] Octubre de 2012. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible en:

http://www.ccmmpc.org.co/ccm/contenidos/37/Electrodomesticos_final.pdf. p 3

¹⁰⁰ SECTORIAL. Electrodomésticos. En: Portal Financiero, económico y empresarial. [En línea] junio de 2015. [Citado el: 23 de 09 de 2015.] Disponible en:

https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=81&Itemid=226.

el caso de Noruega e Islandia, el Acuerdo entró en vigor el 1 de septiembre de 2014 y 1 de octubre de 2014, respectivamente. Si bien la negociación se desarrolló en conjunto con los cuatro Estados miembros de la AELC (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia), la puesta en marcha del Acuerdo exigía la ratificación por parte del Parlamento de cada país.

- **Acuerdo de Promoción Comercial con Canadá.** suscrito en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008, y aprobado mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 por el Congreso colombiano.

- **Tratado de Libre Comercio con las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras.** Las negociaciones del TLC-TN se realizaron entre mayo de 2006 y marzo de 2007 e incluyeron asuntos como: Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado, Inversión, Servicios, Comercio Transfronterizo de Servicios, Comercio Electrónico, Cooperación, Solución de Diferencias, Contratación Pública, Facilitación del Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Normas Técnicas, Normas de Origen y Medidas de Defensa Comercial.

- **Acuerdo Colombia-Chile.** Colombia y Chile tiene suscritos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones. El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile, suscrito el 27 de noviembre de 2006 y entró en vigor el 8 de mayo de 2009.

- **Acuerdo de Promoción Comercial con los Estados Unidos de América.** El TLC con Estados Unidos se convierte en una oportunidad, por el vínculo económico creado entre los dos países. En el sector se identifican 342 partidas arancelarias o productos, de los cuales a) 191 contaban con acceso de libre arancel al mercado estadounidense, b) 151 se encontraban por el régimen APTDEA, con lo cual se mantiene el arancel cero. De estas partidas arancelarias, las exportaciones Colombianas en el 2011 se concentraron, en un 76% en productos que ya ingresaban libres a Estados Unidos y que su situación no cambia con la entrada del TLC. Entre los productos que estaban bajo el APTDEA y con el libre ingreso de arancel al mercado de Estados Unidos, Colombia exportó, en el 2011 un valor de tan sólo 750 millones de dólares.

Las importaciones totales de Estados Unidos del mundo, 151 productos se encuentran en el mercado de 34.700 millones de dólares, equivalente al 52% de las importaciones totales del sector¹⁰¹. Existen pues oportunidades de productos beneficiados por el TLC como televisores de plasma, radios para vehículos. Colombia además presenta ventajas competitivas frente a competidores asiáticos como Japón, Corea del Sur, y China.

¹⁰¹ OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS. Op. cit., p 21

- **Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos Mexicanos.** Se inició como Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994. incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel. Venezuela presentó formalmente la denuncia al Acuerdo en mayo de 2006. En agosto de 2009 y luego de dos años de negociaciones, Colombia y México finalizaron los trabajos de adecuación del TLC y suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificadorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo está vigente desde el 2 de agosto de 2011.

Acuerdos comerciales preferenciales

- **Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28 celebrado con la República Bolivariana de Venezuela.** El 22 de abril de 2006, Venezuela comunicó su decisión de denunciar el Acuerdo de Cartagena, dejando sin efecto sus derechos y obligaciones como miembro de la Comunidad Andina, con excepción de las ventajas recibidas y otorgadas de conformidad con el Programa de Liberación de la Subregión, que se mantendrían vigentes por un periodo de cinco años. El 27 de abril de 2011, la Decisión 746 de la Comunidad Andina estableció que la vigencia de dichas preferencias arancelarias sería prorrogada hasta la entrada en vigor de un acuerdo bilateral suscrito entre cada uno de los países miembros y Venezuela. En este contexto, Colombia y Venezuela suscribieron un acuerdo de alcance parcial de naturaleza comercial el 28 de noviembre de 2011. El acuerdo establece un marco jurídico que regulará el intercambio comercial entre ambas naciones. El objeto del acuerdo es el de establecer preferencias arancelarias aplicables a las importaciones de productos originarios de ambos países.

- **Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) CAN – Mercosur.** El Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59) representa para Colombia una oportunidad de acceder a un mercado potencial cercano a 250 millones de personas, con un Producto Interno Bruto de US\$ 2.816 mil millones, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US\$ 260 mil millones. La producción nacional ha obtenido acceso preferencial a uno de los mercados más grandes del continente, obteniendo insumos, materias

primas y bienes de capital más baratos, permitiendo disminuir costos de producción y mejorar nuestra competitividad.

- **Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica celebrado con la Comunidad del Caribe (CARICOM).** Son doce los países miembros de CARICOM que participan como Signatarios del AAP. Estos son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas. Bahamas, está por fuera del Acuerdo Colombia - CARICOM por no participar en el Mercado Común de CARICOM y por el momento no se prevé su ingreso. Por otro lado, Surinam y Haití aún no están incluidos en este Acuerdo, pues su vinculación como miembros de CARICOM se produjo con posterioridad a estas negociaciones, y su adhesión no se ha definido hasta el momento y por lo tanto no son Signatarios del Acuerdo. Sus objetivos principales son promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de joint ventures regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región.

- **Acuerdo de alcance parcial celebrado con la República de Nicaragua.** El AAP N0. 6 se realiza en el marco del Artículo 25 del Tratado de Montevideo de 1980, el cual permite la suscripción de Acuerdos de Alcance Parcial entre países miembros de la ALADI con otros países y áreas de integración de América Latina, como es el caso de Nicaragua. El objetivo es fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia a Nicaragua, previéndose que en un futuro Nicaragua podrá cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia. En la actualidad las preferencias son pocas (25 subpartidas) a favor de Nicaragua.

- **Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado con la República de Cuba.** Este Acuerdo se basa en el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas por las Partes a la importación de los productos negociados, cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios. Las preferencias arancelarias consisten en una reducción porcentual de los gravámenes de importación nacionales que las Partes aplican a sus importaciones desde terceros países bajo el principio de Nación Más Favorecida. Como resultado, Colombia puede ingresar al mercado cubano con preferencias del 100% en: animales vivos, carne bovina, lácteos, flores, papas, hortalizas, bananos, café, arroz, aceite de palma, margarina, dulces, confetis, chocolate, productos de panadería, mermeladas, agua mineral y gaseada, cerveza, entre otros. Preferencias arancelarias del 80% en: aves y su carne, filetes de pescado, huevos de ave, miel natural, cebollas, frijoles, entre otros. Preferencias arancelarias entre el 30% y del 50% en: quesos,

conservas de carne, conservas de frutas, jugos de frutas, bebidas alcohólicas, alimentos para animales¹⁰².

Acuerdos comerciales suscritos

Entre los acuerdos suscritos se encuentran con Costa Rica, Israel, Alianza Pacífico, Panamá y Corea del Sur, este último, uno de los más impactantes para este sector.

- **Tratado de Libre Comercio Colombia y Corea del Sur.** “El Senado y la Cámara aprobaron el TLC, entre Colombia y Corea del Sur, que beneficiaría a los productores nacionales del agro pero que podría perjudicar al sector de autopartes y la línea blanca de electrodomésticos (neveras y lavadoras)”¹⁰³.

“Para los sectores sensibles, como son vehículos y línea blanca de electrodomésticos, y de acuerdo con las solicitudes del sector privado, se establecieron plazos de desgravación largos para dar espacio a los ajustes necesarios”¹⁰⁴. De tal manera que, En lo referente al sector industrial, la negociación estipula la desgravación inmediata para el 98% de las líneas arancelarias que clasifican los bienes industriales. El 2% restante se desgravará en máximo 5 años. Caso contrario a lo que ocurrirá con los productos industriales coreanos, los cuales tendrán una desgravación gradual.

- o El 26% de los bienes industriales ingresará libre de gravámenes desde el inicio del acuerdo. Entre ellos se encuentran: maquinaria, resinas petroquímicas, productos químicos y siderúrgicos, autopartes y algunos productos farmacéuticos.
- o En cinco años ingresará a Colombia un 18% adicional. En este segmento están: neumáticos, algunas autopartes, productos siderúrgicos y pequeños electrodomésticos, diferentes de línea blanca.
- o En siete años ingresará el 6% del comercio, básicamente de resinas petroquímicas, químicos, manufacturas de hierro, pilas y baterías.
- o En 10 años se concentra el 44% de las compras, correspondientes a los automóviles, camiones y algunos electrodomésticos.

¹⁰² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdos Comerciales y de Inversión. En: Acuerdos Vigentes. [En línea] 15 de septiembre de 2015. [Citado el: 22 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>.

¹⁰³ EL HERALDO. 2014. Aprobado el TLC entre Colombia y Corea del Sur. En: elheraldo.co. [En línea] 17 de Diciembre de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.elheraldo.co/nacional/aprobado-el-tlc-entre-colombia-y-corea-del-sur-177746>.

¹⁰⁴ CANAL CARTAGENA. TLC entre Colombia y Corea fue aprobado por el Congreso de la República. En: canalcartagena.com. [En línea] 17 de Diciembre de 2014. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: http://www.canalcartagena.com/noticias-ampliadas_tlc-entre-colombia-y-corea-fue-aprobado-por-el-congreso-de-la-republica--10.

- Finalmente, en 12 años ingresará el 3% de las importaciones de refrigeradores y congeladores (conocidos como “línea blanca”)¹⁰⁵

Negociaciones en curso

Acuerdo sobre el Comercio de Servicios – Trade in Services Agreement (TiSA); Acuerdo Comercial entre Colombia y Turquía cuyas negociaciones para un TLC iniciaron a finales de mayo de 2011; y Acuerdo de Asociación Económica entre Colombia y Japón Las cuales iniciaron formalmente en diciembre de 2012.

- **Tasas de Interés.**

Colombia luego de no modificar su tasa de interés desde marzo de 2013, manteniéndola en 3,25%, la aumentó a 3,5% en abril¹⁰⁶. La tasa de interés activa creció al pasar de 10,6% en el cuarto trimestre de 2013 a 10,9% en el mismo trimestre de 2014. De igual forma, la tasa de interés pasiva aumentó, al pasar de 4,0% a 4,3% durante el mismo periodo. Como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación aumentó en 0,1 puntos porcentuales, al pasar de 6,6% en el cuarto trimestre de 2013 a 6,5% en el mismo periodo de 2014¹⁰⁷.

Dada la desaceleración económica del País en 2015 y 2016, la restricción del uso de política fiscal para estimular el crecimiento y el retroceso de la inflación en el segundo semestre del año hacia el 3 por ciento, nuestras expectativas se concentran en un recorte de tasas de interés que iniciaría hacia mediados de este año", escribió la correduría Alianza Valores¹⁰⁸.

A partir de abril de 2014 la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) inició un incremento progresivo de la tasa de interés de referencia hasta alcanzar un nivel de 4.5% en agosto. Esta decisión consideraba que la mayor dinámica de la demanda interna, junto con la inflación al alza y algo mayor que la esperada, era coherente con una tasa de interés menos expansiva.

¹⁰⁵ REVISTA DE LOGÍSTICA LEGIS. TLC con Corea del Sur. La partida está por comenzar. En: [revistadelogistica.com](http://www.revistadelogistica.com/tlc-con-corea-del-sur-aa-partida-esta-por-comenzar.asp). [En línea] sf. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.revistadelogistica.com/tlc-con-corea-del-sur-aa-partida-esta-por-comenzar.asp>.

¹⁰⁶ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. primer trimestre del 2014. En: mincit.gov.co. [En línea] 2014. [Citado el: 25 de 10 de 2014.] Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=70542

¹⁰⁷ DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2014. Op. cit., p 9

¹⁰⁸ NOTIAMERICA. Banco Central de Colombia deja estable tasa de interés, pero con sesgo bajista. En: notimerica.com. [En línea] 20 de febrero de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.notimerica.com/economia/noticia-resumen-banco-central-colombia-deja-estable-tasa-interes-sesgo-bajista-20150220220955.html>.

Posterior a este cambio de postura, se comenzó a registrar la caída de los precios del petróleo que redujo las presiones de demanda, al tiempo que las expectativas de inflación continuaron ancladas en la meta. Ante estas circunstancias, la JDBR decidió mantener inalteradas las tasas de interés en los últimos cuatro meses del año y en los primeros meses de 2015. Esta postura se consideró adecuada, incluso teniendo en cuenta que alguna proporción de la depreciación del peso eventualmente se transmitiría a los precios de los bienes transables. El incremento de la tasa de interés de referencia en 125 puntos básicos (pb) entre abril y agosto de 2014, se reflejó de manera parcial en las tasas de captación y colocación del sistema financiero hacia finales del año¹⁰⁹.

- **Tasas de Cambio.** La tasa representativa - promedio - del mercado fue de \$1.914 para el cuarto trimestre de 2013, lo que significó una devaluación nominal anual del peso colombiano en 6,0%, comparado con el mismo periodo de 2012. El índice de tasa de cambio real presentó un incremento en 6,8% en el cuarto trimestre de 2013 con relación al mismo periodo del año anterior, al pasar de 98,0 en 2012 a 104,6¹¹⁰; posteriormente Colombia alcanzó una cotización promedio en abril de 2014 de \$1939.27 por dólar, para una depreciación promedio en el periodo de 10,6% (enero-abril)¹¹¹

“La tasa representativa -promedio- del mercado fue de \$2.172,8 para el cuarto trimestre de 2014, lo que significó una devaluación nominal anual del peso colombiano en 13,5% respecto al mismo periodo de 2013. El índice de tasa de cambio real aumentó en 8,1%, al pasar de 104,1 en el tercer trimestre de 2013 a 112,5 en el mismo periodo de 2014”¹¹².

En lo que va corrido del 2015 el panorama es de un dólar a la alza. El 24 de agosto del año pasado, por ejemplo, cada dólar valía 1.924,40 pesos; dos meses después había subido a 2.055 pesos y terminó el 2014 a 2.392 pesos; en marzo de este año el promedio ya era de 2.500 pesos¹¹³ y en el mes de agosto rompe la

¹⁰⁹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Junta Directiva del Banco de la República presenta primer informe del año 2015 al Congreso. En: banrep.gov.co. [En línea] 27 de 03 de 2015. [Citado el: 02 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-27-03-2015>

¹¹⁰ DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2013 y Total Anual (Cifras preliminares). En: dane.gov.co. [En línea] 02 de Marzo de 2014. [Citado el: 25 de 10 de 2014.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim13.pdf. p 13

¹¹¹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. Op. cit., p 28

¹¹² DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2014. Op. cit., p 12

¹¹³ EL TIEMPO. ¿Hasta cuándo durará la tendencia al alza del dólar? En: eltiempo.com. [En línea] 25 de Febrero de 2015. [Citado el: 03 de 09 de 2015.] Disponible en:

barrera de los 3.000 pesos, terminando el mes con un precio de 3.101, lo que obliga a tomar medidas por parte del ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, con el fin de reducir el impacto de la devaluación del peso colombiano sobre el costo de las materias primas que importa la industria, con una política de cero arancel, al tiempo que reducirá en 2 puntos porcentuales el IVA para bienes de capital (actualmente en 16 %), medida que se extenderá por los siguientes dos años. “Esta medida se toma teniendo en cuenta que la fortaleza del dólar debe representar una oportunidad para los exportadores, aunque según los expertos este debe ser un proceso que se dará de manera gradual y no inmediatamente. Lo cierto es que las importaciones caerán, y la industria local deberá volverse más competitiva en términos de precios, en primera instancia”¹¹⁴.

El dólar sigue fortaleciéndose y se espera que la Reserva Federal de los Estados Unidos aumente su tasa de interés en el presente año. El precio internacional del petróleo descendió al igual que otras cotizaciones de bienes básicos que exporta Colombia. Esto ha generado una caída en los términos de intercambio, con un efecto negativo sobre el ingreso nacional, y ha contribuido al aumento de las medidas de riesgo del país. Todo esto explica en parte la fuerte devaluación del peso frente al dólar, la cual contribuye a amortiguar parcialmente el efecto negativo de los menores términos de intercambio sobre el crecimiento¹¹⁵.

- **Tasa de Ocupación.** A nivel Nacional, Para el mes de julio de 2014, la tasa de desempleo fue de 9,3%, comparado con el mismo mes del año anterior se redujo 0,6 puntos porcentuales a la reportada en julio de 2013, cuando registró 9,9%. Esta es la tasa de desempleo más baja de los últimos 14 años. Entre tanto, la tasa global de participación fue de 63,5% y la tasa de ocupación de 57,6%¹¹⁶.

En julio de 2015 la tasa de desempleo nacional fue 8,8 %. Comparado con el mismo mes de 2014, la tasa de desempleo se redujo 0,5 puntos porcentuales (9,3 % en julio de 2014). En el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas, la tasa de desempleo fue de 9,0 %, inferior en 0,9 puntos porcentuales en comparación

<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/precio-del-dolar-analisis-sobre-su-tendencia-al-alza/15297316>.

¹¹⁴ REVISTA PORTAFOLIO. El dólar ya superó los 3.000 pesos. Vea las causas y razones. Op. Cit.,

¹¹⁵ BANCO DE LA REPÚBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. Op. cit.,

¹¹⁶ DANE. Mercado Laboral - Julio de 2014. En: dane.gov.co. [En línea] 2014. [Citado el: 09 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/144-noticias/noticias/5669-mercado-laboral-julio-de-2014>.

con el mismo mes del año anterior (9,9 % en julio de 2014)¹¹⁷. Por ramas de actividad en este mismo período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 21,9 millones, con un aumento de 2,5 % respecto al mismo período del año anterior. Las ramas que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, restaurantes y hoteles; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas abarcaron 63,2 % de la población ocupada¹¹⁸.

- **Inflación.** Desde finales de la década de los noventa la inflación en Colombia sigue una clara tendencia decreciente. A noviembre de 2011, la inflación anual al consumidor alcanzó 3.96%, situándose en la parte alta del rango entre 2% y 4%, fijado como nivel de inflación de largo plazo por parte del Emisor, debido en parte a los precios de los alimentos que aumentan a tasas anuales de 6.4%. Si excluimos los alimentos, la inflación al consumidor sería de 3.03%, lo que sitúa el crecimiento de los precios en la parte media del rango de meta de inflación.

En el contexto mundial, la inflación de Colombia está por debajo del promedio de América Latina y con niveles ligeramente superiores a los de Chile, Estados Unidos, México, los países de la Zona Euro y Canadá. Un caso aparte es la inflación de Venezuela, con porcentajes superiores al 20% desde finales del año 2007.

En el 2014, el ritmo de crecimiento de los precios se aceleró y en los primeros cuatro meses se registró una inflación de 1,98%, mientras hace un año era de 1,2%; la variación doce meses se ubicó en 2,7%, la meta de inflación permanece en el rango entre 2%-4% y se proyecta que Colombia termine el año con una inflación de 3,1%¹¹⁹

En junio la inflación anual al consumidor (4,42%) se mantuvo relativamente estable y el promedio de las cuatro medidas de inflación básica (4,14%) aumentó por noveno mes consecutivo. La menor dinámica en la oferta de alimentos, la transmisión de la depreciación nominal a los precios al consumidor y el incremento en los costos de las materias primas importadas, explican en gran parte la aceleración de la inflación en lo corrido del año.

¹¹⁷ DANE. Principales indicadores del mercado laboral. En: dane.gov.co. [En línea] 31 de 08 de 2015. [Citado el: 03 de 09 de 2015.] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_15.pdf. p 2

¹¹⁸ Ibid., p 15

¹¹⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. Op. cit., p 21 - 22

Las proyecciones del equipo técnico sugieren que a finales de 2015 la inflación estará cerca de los actuales niveles e iniciará su proceso de convergencia a la meta (3%) a comienzos de 2016. Hasta el momento, los indicadores disponibles de expectativas de inflación muestran que los agentes también perciben el incremento de los precios al consumidor como un fenómeno de naturaleza transitoria. Así lo indican las expectativas de inflación de los analistas a uno y dos años, y las que se derivan de los TES a 2, 3 y 5 años, las cuales continúan cerca del 3%¹²⁰.

Cuadro 8. Análisis del Entorno Económico

Organización: CASA OSTER - Entorno Económico					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
PIB	O			X	
Exportaciones	O			X	
Importaciones	O				X
Balanza Comercial	A		X		
Tratados Comerciales	O				X
Tasa de Interés	A		X		
Tasa de Cambio	A		X		
Tasa de Ocupación	O			X	
Inflación	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Creación Propia (2015)					

En el entorno económico las oportunidades más notorias son los tratados Internacionales los cuales son una oportunidad mayor para el sector por la reducción de las barreras al comercio internacional con la posibilidad de importar y exportar con más bajos o ningún arancel, con posibilidades como:

- El auge gasodomésticos supone una oportunidad mayor para diversificación de productos, y el desarrollo de la línea de negocio venta de electrodomésticos.

¹²⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. Op. cit.,

- La importación de insumos y materias primas, una oportunidad para el desarrollo de una nueva línea enfocada la importación de los mismos; lo anterior le apostaría a la diversificación del negocio.
- La importación de marcas nuevas, una oportunidad mayor para crear alianzas estratégicas y diversificar los productos. Esta oportunidad se configura como una oportunidad mayor de acuerdo con el interés del emprendedor para incursionar en la venta de licuadoras industriales.
- La importación supone una oportunidad para ampliar las ventas en las tres líneas: línea blanca, línea marrón y enseres menores. Es importante señalar que en la actualidad CASA OSTER se encuentra enfocada en la línea de enseres menores.

Pero por otro lado en el sector de aparatos eléctricos, la presencia de productos chinos en el mercado nacional se considera una amenaza para los fabricantes y los consumidores. De hecho, los insumos se hacen más costosos por la demanda de China, caso del acero, lo que ocasiona irreversibles efectos negativos en la inflación en Colombia. Además que estos productos no cumplen con reglamentos técnicos y no poseen infraestructura de centros de servicio y atención al cliente¹²¹.

- **Entorno Legal.**

- **Marco Constitucional.**

- **Artículo 78.** Vigilancia a producción, bienes y servicios.

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.

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos¹²².

¹²¹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. cit., p 481

¹²² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. (20 de julio de 1991). Gaceta Constitucional. Bogotá D.C. 1991. No. 116. p 15

- **Artículo 333.** Libertad económica.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”¹²³

• **Marco legal.** CASA OSTER se encuentra clasificada según la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes¹²⁴ y sus modificaciones (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004) como una microempresa por sus características de planta de personal y activos totales.

- **Ley 232 de 1995.** Ley anti trámites, dicta las disposiciones sobre los requisitos que deben cumplir los establecimientos comerciales para ser formales. En particular, la Ley reglamenta que los requisitos obligatorios para el ejercicio de comercio por parte de una empresa son: (i) cumplir con normas referentes al uso del suelo e intensidad auditiva expedida por la autoridad competente del respectivo municipio; (ii) cumplir con las condiciones sanitarias dispuestas por la ley 9 de 1979; (iii) poseer matrícula mercantil vigente; (iv) comunicar a las oficinas de planeación la apertura del establecimiento; y (v) para los establecimientos que ejecuten públicamente obras musicales, comprobantes de pago según lo dispuesto por la ley 23 de 1982. Así mismo, el artículo 4 establece el proceso que debe llevarse a cabo en caso de que alguna de que alguna empresa no cumpla con estos requisitos. ...

- **Ley 446 DE 1998.** Por la cual se dictan disposiciones sobre descongestión, eficiencia y acceso a la justicia. Mediante esta ley, se le otorgan facultades jurisdiccionales en materia de protección al consumidor a la Superintendencia de Industria y Comercio.

¹²³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. Op. cit., p 92

¹²⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (1 de julio de 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2000. No 44.078.

- **Ley 640 de 2001.** Por la cual se modifican normas relativas a la conciliación y se dictan otras disposiciones. La Superintendencia de Industria y Comercio puede citar, de oficio o a petición de parte, a una audiencia de conciliación dentro del proceso que se adelante por presentación de una petición, queja o reclamo en materia de protección al consumidor.
- **Ley 1480 de 2011.** Nuevo estatuto de protección al consumidor.

Esta Ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a: 1) La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad. 2) El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas. 3) La educación del consumidor. 4) La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten. 5) La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia¹²⁵.

Protección al consumidor es el conjunto de normas que regulan las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores.

Dicha protección se enmarcan dentro de las siguientes áreas temáticas:

- Manejo de información personal, "Habeas data"
- Telecomunicaciones
- Fallas en un producto o de baja calidad
- Problemas en la prestación de un servicio
- Incumplimiento de garantías
- Información engañosa
- Incumplimiento de incentivos ofrecidos
- Inconvenientes con el precio de un producto o el pago de un servicio
- Financiación de compras

¹²⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1480 (12 de octubre de 2011). Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2011. No 48.220

- Servicios postales¹²⁶

Formalización Empresarial. El informe presentado por Santa María S & Rozo V, 2008, define la informalidad como el no cumplimiento de las obligaciones legales por parte de las empresa (pago de impuestos, el registro mercantil o la afiliación de los trabajadores a la seguridad social). Basándose en la encuesta de microestablecimientos y la encuesta 123 del DANE los autores afirman que un porcentaje considerable de las empresas en Colombia, no cumplen con sus obligaciones legales, manteniéndose en la informalidad, aspecto que les impide tener acceso a mercados financieros y mercados internacionales, los cuales favorecen crecimiento empresarial y de la productividad¹²⁷.

Dentro de las causas del informalismo que el informe presenta, se encuentran las siguientes: alta carga tributaria, bajos controles estatales, existencia de muchos trámites para desarrollar las actividades formalmente, Falta de información y acompañamiento con relación al proceso de formalización de las empresas, desconocimiento en relación a costos, tiempo y beneficios, Altos costos de nómina y formalización de trabajadores, Poca confianza en el estado por causa de ineficiencias y corrupción en el gasto público.

Según la encuesta realizada por el DANE en octubre de 2013 sobre formalización de establecimientos:

la estructura de los 36.841 microestablecimientos, según la tenencia de Registro Único Tributario (RUT) y registro mercantil, permitió establecer que el 78,2% de las unidades económicas tenían RUT, el 71,9% contaban con registro mercantil y el 70.7% llevaba algún tipo de contabilidad”.

A medida que el microestablecimiento crece en tamaño (con relación al número de personas ocupadas), se incrementa la tenencia de registros. Este comportamiento se observa en los tres sectores económicos. El estudio de caso permitió establecer que el 91,6% de los microestablecimientos con 3 a 5 personas ocupadas tenían Registro Único Tributario (RUT) y el 87,8% tenían registro mercantil¹²⁸.

¹²⁶ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Protección del consumidor. En: sic.gov.co. [En línea] 2015. [Citado el: 04 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.sic.gov.co/drupal/que-es-la-proteccion-al-consumidor>

¹²⁷ SANTA MARÍA S., Mauricio y ROZO V., Sandra. Informalidad empresarial en Colombia: alternativas para impulsar la productividad, el empleo y los ingresos. En: fedesarrollo.org.co. [En línea] 13 de Marzo de 2008. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/800/1/WP_2008_No_40.pdf. p 4

¹²⁸ DANE. Encuesta de Microestablecimientos - MICRO. 2012(octubre) - 2013 (septiembre). En: dane.gov.co. [En línea] 25 de 03 de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2013.pdf. P 7

Con relación al número de personas ocupadas “la encuesta estableció que el 50,7% del total del personal ocupado recibe sueldos y salarios, el 30,6% recibe salud y pensión, el 25,9% recibe prestaciones sociales (incluyen cesantías, intereses, vacaciones) y el 25,9% está cubierto por ARL (Administradora de Riesgos Laborales)”¹²⁹.

- **Ley 590 de 2000.** Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004, Tiene por objeto la formalización y generación de empleo y provee incentivos a la formalización empresarial) reglamenta las disposiciones para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Facilidad para el acceso a mercados de bienes y servicios (tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la venta de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional), formación de capital humano, asistencia para el desarrollo tecnológico y acceso a los mercados financieros institucionales. Así mismo, pago gradual de aportes parafiscales y libertad a los municipios, los distritos y departamentos para establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de mipymes, que pueden ser exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

- **Ley 905 de 2004.** Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones"

- **Ley 1429 de 2010.** Dirigida a la pequeña empresa. “La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse”¹³⁰.

- **Decretos:**

- **Decreto 3466 de 1982.** Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 2876 de 1984.** Por el cual se dictan normas sobre el control de precios y otras disposiciones. La vigilancia en relación con el cumplimiento de las normas sobre control de precios es ejercida a nivel Nacional por la

¹²⁹ Ibid. P 10

¹³⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1429 (29 de diciembre de 2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2010. No 47.937

Superintendencia de Industria y Comercio y a nivel descentralizada por los Alcaldes Municipales y los Inspectores de Policía.

- **Decreto 735 de 17 de abril de 2013.** "Por el cual se reglamenta la efectividad de la garantía prevista en los artículos 7 y siguientes de la Ley 1480 de 2011"

- **Decreto 2593 del 15 de diciembre de 2014.** Fomento del desarrollo industrial, en los sectores de línea blanca, línea marrón, pequeños electrodomésticos y autopartes, mediante el cual se dictan los siguientes artículos.

Artículo 1: Garantías de competencia igualitaria, velando y controlando para evitar que las importaciones y comercializaciones de estos productos se presenten por debajo de los precios de oferta comercial de los países productores.

Artículo 2: Apoyo a iniciativas de inversión y desarrollo: a través de la creación de centros de investigación, innovación y tecnología.

Artículo 3: Facilidad de acceso a materias primas, incluyendo la devolución de los tributos arancelarios para la importación.

Artículo 4: Formación laboral y competencias productivas, ofertando programas de actualización y modernización de habilidades.

Artículo 5: Acceso a financiación: programas de crédito y acceso a financiamiento en el sector, ofreciendo condiciones de plazo y tasa especiales.

Artículo 6: Campaña de educación al consumidor: Campaña de educación "Creado en Colombia", brindando pedagogía a la población acerca de los productos industriales fabricados en el País¹³¹.

- **Normatividad tributaria.**

Según DANE, la percepción de los empresarios para 2007 y 2008, respecto a qué tan restrictivas son las regulaciones sobre las fases del ciclo empresarial, mantiene la tendencia en la mayoría de las fases. Los cambios más significativos se presentan en el pago de impuestos, con un incremento de 9,4 puntos porcentuales, al pasar de 16,4% de empresarios que considera muy restrictivas

¹³¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2593 (15 de julio de 2014). Por medio del cual se dictan medidas para fomentar los sectores de Línea Blanca, Línea Marrón, pequeños electrodomésticos y autopartes. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2014. No 49.366.

las regulaciones en lo referente al pago de impuestos en 2007, a 25,7% en 2008¹³².

Para el año 2013, referente a las prácticas tributarias la encuesta DANE, informa sobre las razones que pueden generarle inconvenientes en el pago de las obligaciones tributarias. A la pregunta de la principal razón que puede generarle inconvenientes en el pago de las obligaciones tributarias, el 47,5% respondió falta de capacidad de pago, el 12,9% afirmó no saber que tiene que declarar, el 9,1% desconocimiento en el manejo de formularios, el 3,2% adujo estar en proceso de verificación por parte de las autoridades tributarias y el 27,3% otro no mencionado anteriormente¹³³.

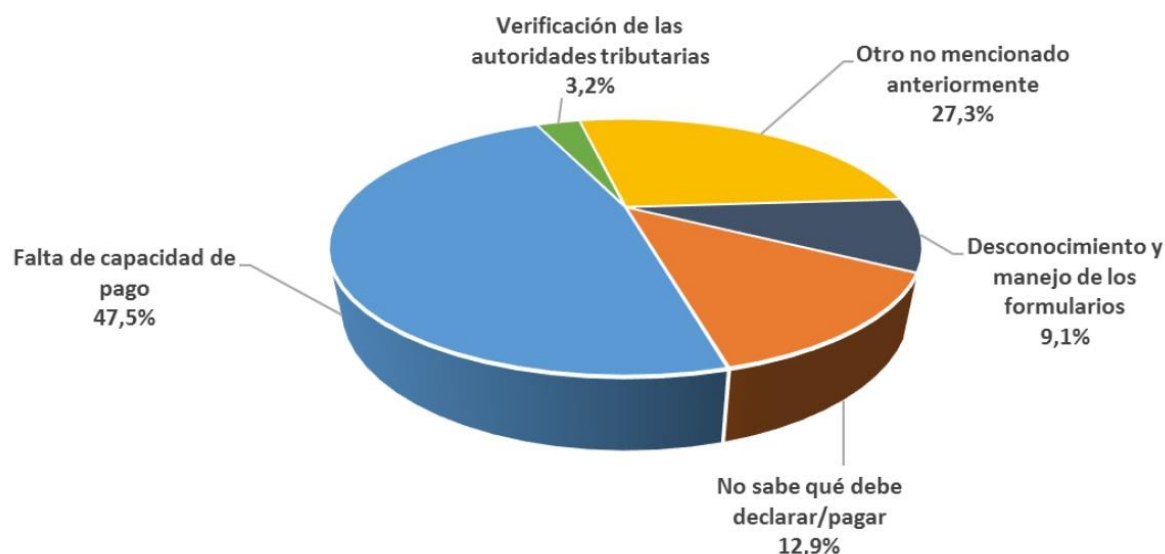
El 77,3% de los empresarios considera que la orientación sobre los trámites que son necesarios para el pago de los impuestos nacionales les llega de una manera oportuna y pertinente; el 77,2% considera que los trámites para su pago son razonables; el 74,3% considera que el tiempo para el pago de estos impuestos es el necesario y el 58,2% que cualquier persona natural o jurídica accede a las mismas facilidades de pago sin importar el tamaño de la empresa¹³⁴.

¹³² DANE. Encuesta de Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial - ECDE - 2008. En: dane.gov.co. [En línea] 11 de 2009. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ecde_2008.pdf. P 4

¹³³ DANE. Encuesta de Microestablecimientos - MICRO. 2012(octubre) - 2013 (septiembre). Op. cit., P 14

¹³⁴ DANE. Informe de Resultados 2008 Encuesta de Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial - ECDE -. En: dane.gov.co. [En línea] 11 de 2009. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecde/informe_ECDE_08.pdf. p 35

Gráfica 2. Razón que puede generar inconvenientes en el pago de las obligaciones tributarias.



Fuente: 125. DANE. Encuesta de Microestablecimientos - MICRO. 2012(octubre) - 2013 (septiembre). En: dane.gov.co. [En línea] 25 de 03 de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] P 15

- **Estatuto Tributario.** Regido por el Decreto 624 de 1989.
- **Ley 1314 de 2009:** Su objetivo es “apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios”¹³⁵.
- **Decreto 2706 de 2012:** Establece el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas¹³⁶.

¹³⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1314 (13 de julio de 2009). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades resp. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2009. No 47.409

¹³⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2706 (27 de diciembre de 2012). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2012. No 48657.

- **Marco Normativo Laboral Colombiano.** Regido por el Código Sustantivo del Trabajo. Según encuesta DANE 2008, respecto a las normas de contratación, el 71,1% de los empresarios está de acuerdo en que las normas que rigen la contratación son claras y pertinentes; el 70,3% está de acuerdo en que el Estado hace lo posible porque las normas en materia de contratación se cumplan; y el 57,1% está de acuerdo en que la conducta que predomina entre los agentes económicos involucrados se caracteriza por su integridad¹³⁷.

- **Código Sustantivo del Trabajo.** Su finalidad primordial es lograr justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social; regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares¹³⁸; se definen las modalidades de contratación, derechos y deberes de las dos partes; regula el derecho a la asociación colectiva; establece la constitución del salario y todo lo que cubre este; garantiza la calidad de vida bajo principios de dignidad y moral del trabajador y define una jornada de trabajo diurna, entre las 6:00 a.m. a las 10:00p.m.

- **Ley 50 de 1990.** Por la cual se introduce reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones, cuya finalidad es flexibilizar el mercado laboral. Las relaciones laborales y la seguridad social se dan bajo aspectos de modernización por la entrada de la apertura económica. Cambia el régimen de cesantías, ahora opera el Fondo de Cesantías para jalonar el sector financiero. Reducción de los costos de indemnización por parte del empleador. Se eliminó la duración mínima que hasta entonces había existido para los contratos a términos fijo. Permitió las jornadas sucesivas por parte del empleado sin recibir recargo por ello o por jornada nocturna adicional ni tampoco por laborar días dominicales o festivos, solo se le pagaba por jornada normal.

- **Ley 100 de 1993.** Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral. Se hace con el fin de garantizar a la población una mejor calidad de vida; el sistema tiene que tener eficiencia, debe ser universal, unificado, solidario, participativo e integral. Se crean los fondos privados de pensiones, llamados administradoras de fondos de pensiones (AFP) sustituyendo el anterior instituto de los seguros sociales (ISS) que estaba a cargo del Estado. Aumenta el monto de cotización, que antes de la reforma estaba en un 8%del salario, pasa a 11,5% en 1994, a 13,5% en 2006 y a 16% en 2008, de los cuales las 3/4 partes son asumidas por el empleador. Se crea el Sistema general de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Las empresas y aseguradoras del sector privado entran a prestar

¹³⁷ DANE. Encuesta de Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial - ECDE - 2008. Op. cit., P 6

¹³⁸ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Código sustantivo del trabajo (7 junio 1951). [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 1951. No 27.622.

los servicios de salud de la población. También se modificaron los aportes que debían hacerse para la obtención del servicio de salud, que antes de la entrada en vigencia de la ley correspondían a un 7% del salario, cubierto en dos terceras partes por el empleador y la tercera parte restante por el trabajador. Con la ley se estableció un aumento, y para el año 2008 el monto llegó a ser del 12,5% de aporte sobre el salario, donde el empleador aporta el 8,5% y el empleado el 4% restante.

- **Ley 789 de 2002.** Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la Protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Disminuir la vulnerabilidad y mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos, para obtener como mínimo el derecho a: salud, pensión y al trabajo. Su objetivo principal es el de flexibilizar aún más el mercado laboral. Se abre la posibilidad de realizar convenios con el empresario por la jornada laboral. Reduce los costos de indemnización por despido unilateral cuando se trata de empleados con más de diez años de antigüedad.

- **Ley 1429 de 2010.** Ley de formalización y generación de empleo. Formalizar empleos y empresas que son informales. Permite a la población más joven ingresar al mercado laboral. Se benefician las personas en desplazamiento o con discapacidad, mujeres mayores de 40 años y cabezas de familia. Equidad de género y nuevas modalidades de trabajo. Oportunidad de empresas para ampliar la nómina e incentivos por emplear a la población joven. Genera incentivos de formalización en las etapas iniciales de creación de empresas para aumentar sus beneficios.

- **Normatividad Ambiental.** En el panorama de la Normatividad Nacional según el informe de Gestión de Residuos Electrónicos en Colombia 2008¹³⁹, las siguientes normas son de importancia especial para el manejo de residuos en general y residuos peligrosos:

- **Ley 99 del 1993.** Recursos naturales general. 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 142 de 1994.** Servicios públicos domiciliarios, entre otros de aseo.

¹³⁹ CNPMLTA - EMPA. 2008. Gestión de Residuos Electrónicos en Colombia: Diagnóstico de Computadores y Teléfonos Celulares. En: raee.org.co (31 de marzo del 2008). Disponible En: http://ewasteguide.info/files/Ott_2008_Empa-CNPMLTA.pdf. [En línea] 2008. [Citado el: 17 de 10 de 2013.]

- **Ley 430 del 1998.** Regula las responsabilidades para el manejo integral de residuos. por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos regula las responsabilidades para el manejo integral de residuos y equipara al fabricante o importador con un generador.
- **Decreto 4741 del 2005.** Reglamenta la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral¹⁴⁰.
- **Ley 1672 de 2013.** Establece los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones.
 - **Normas ICONTEC.** El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, es el organismo de normalización, según el Decreto 2269 de 1993; su misión principal es brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor, apoya al sector gubernamental y privado buscando ventajas competitivas en los mercados interno y externo¹⁴¹.
- **NTC 5228.** Código de ensayo para la determinación del ruido aéreo emitido por los aparatos electrodomésticos y similares aplica a los aparatos eléctricos, incluyendo sus accesorios o componentes, para usos domésticos y similares, que estén alimentados por la red o por acumuladores de pilas.
- **NTC 1092.** Dispositivos de control automático para uso doméstico y análogo requisitos particulares para dispositivos de control eléctrico para aparatos electrodomésticos
- **NTC 2183.** Aplica a la seguridad de los artefactos eléctricos para uso doméstico y propósitos similares, y cuya tensión nominal no sea mayor de 250 V para artefactos monofásicos y 480 V para otros artefactos.
- **NTC 5194.** Trata de la seguridad de los motocompresores estancos (de tipo hermético y semihermético) y, si existen, de sus sistemas de protección y de control, que están destinados a ser utilizados en los aparatos electrodomésticos y similares y que son conformes a las normas aplicables a tales equipos.
- **NTC 2386.** Brinda información sobre la seguridad de cocinas, mesas de cocción, hornos y artefactos eléctricos estacionarios similares para uso doméstico,

¹⁴⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Decreto 4741 (30 de diciembre de 2005). por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. 2005. No 46137

¹⁴¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión ambiental: Residuos sólidos. Guía para la separación en la fuente. Bogotá D.C. ICONTEC, 2009. il. (GTC 24)

cuya tensión nominal máxima es de 250 V para artefactos monofásicos conectados entre una fase y el neutro, y 480 V para otros artefactos.

- **NTC 4556.** Trata sobre la seguridad de hornos microondas para uso doméstico cuya tensión nominal no sea mayor de 250 V.

- **GTC 202.** Suministra orientación respecto a los pasos que se deben seguir para la creación y gestión de organizaciones asociativas para MIPYMES en Colombia.

Cuadro 9. Análisis del Entorno Legal

Organización: CASA OSTER - Entorno Legal					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Ley 1480 de 2011 Estatuto de protección al consumidor	A		X		
Ley 590 de 2000 Ley Mipymes	O				X
Ley 1429 de 2010 Formalización empresarial	O			X	
Decreto 2593 del 15 de diciembre de 2014 Fomento sectores línea blanca, línea marrón, pequeños electrodomésticos y autopartes	O				X
Normatividad Tributaria	A		X		
Marco normativo laboral Colombiano	A		X		
Normas ICONTEC	O			X	
Normatividad Ambiental	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Creación Propia					

La Ley Mipymes representa una oportunidad mayor para la microempresa CASA OSTER ya que plantea una serie de oportunidades de mejorar los niveles de su perfil de capacidad interna que le permita llegar a equipararse con los mínimos factores que se requieren para ser una empresa de éxito, ya que posibilita importantes beneficios para el desarrollo, crecimiento y aumento de la productividad. Aunque la microempresa cumple con los algunos de los requisitos de formalización, se hace necesario articular el conocimiento, la apropiación y la utilización de estos beneficios, en materia crediticia, tecnológica y la posibilidad a

un mayor acceso a los mercados nacionales e internacionales a través de los programas de transformación productiva. Por otra parte el Decreto 2593 apunta directamente al fomento de las líneas de electrodomésticos con el fin de contar con condiciones óptimas de competitividad y herramientas adecuadas frente a mercados altamente subsidiados que pueden presentar ventajas comparativas frente a la industria nacional plantea unas medidas tendientes a preservar la competencia igualitaria, la investigación, el acceso a materias primas y financiación, así como campañas de fidelización de los consumidores con productos nacionales.

- **Entorno tecnológico**

- **Desarrollo tecnológico e Innovación.** La Encuesta Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Servicios EDITS , enfocada a indagar sobre el desarrollo tecnológico y la innovación de las empresas del sector de servicios, arrojó los siguientes resultados: En los años 2010 y 2011 el subsector Comercio al por menor excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos (según Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas - CIIU, Revisión 3) fue el que más invirtió en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación ACTI, con un monto para el 2010 de \$497.743 millones y para el 2011 de \$727.608 millones; las inversiones fueron destinadas principalmente a la compra de maquinaria y equipo, en segundo lugar para actividades clasificadas como ingeniería de diseño industrial, formación y capacitación especializada, transferencia de tecnología y mercadeo de innovaciones y en menor medida para investigación y desarrollo, asistencia técnica y consultoría; en cuanto a la financiación los recursos propios de la empresa y la banca privada son los medios más utilizados aspecto que demuestra la escasa utilización de los recursos de apoyo empresarial patrocinados por el Gobierno¹⁴².

El documento sectorial Cadena Aparatos Electrodomésticos, de la Agenda Interna Para la Productividad y Competitividad del Sector¹⁴³, indica que una de las principales características de la cadena de electrodomésticos es su constante transformación ya que continuamente entran nuevos productos, nuevas marcas y nuevas tecnologías, adicional a esto los productores deben someterse a nuevas exigencias ambientales.

El cambio en la tendencia de consumo en el sector electrodoméstico, ha impulsado a la industria Nacional a invertir más en tecnología energética y

¹⁴² DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica sector Servicios EDITS III 2010 2011. En: dane.gov.co. [En línea] 03 de 01 de 2013. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_servicios_2010.pdf.

¹⁴³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. cit., p 471

ambiental para mejorar sus procesos y desarrollar mejores productos que no solo cumplan con las expectativas del consumidor sino que también lo hagan con los estándares internacionales de consumo energético e impacto ambiental.

En el sector hay empresas pioneras en fomentar el cuidado de la madre tierra. En cada una de las divisiones de negocio investiga y desarrolla tecnologías que aumenten su eficiencia y ahorro energético. Un ejemplo de las iniciativas eco-amigables sobre ahorro de energía y agua, de empresas del sector son productos como aires acondicionados de la línea Art Cool. Estas empresas han demostrado que es posible obtener productos de mucha calidad y estilo sin dañar el planeta. La línea de aires acondicionados Art Cool Inverter ofrece a los consumidores atributos como ahorro de energía, filtros para evitar alergias, menos ruido, diseño y durabilidad, todo en armonía con el ambiente, cuenta además con un sistema para ahorro de energía gracias a su eficiencia de clase mundial que le permitirá reducir hasta en un 66% el consumo, además de estar elaborado con materiales reciclables.

Actualmente distintas empresas dedicadas a la fabricación de electrodomésticos ya tienen implantados Sistemas de Gestión Ambiental que racionalizan, desde un enfoque ambientalista, todo el ciclo de vida del producto, e incluso el de sus proveedores, pero se sabe que es durante la etapa de uso donde el impacto ambiental de los electrodomésticos es mayor. La línea blanca de electrodomésticos, hasta ahora, se clasifica en siete categorías en cuanto a su eficiencia energética (de la A a la G). Los más eficientes son los de la clase A o B. (La Comisión Europea ha decidido añadir dos nuevas categorías (A+ y A++) para etiquetar la eficiencia energética de frigoríficos y congeladores a partir de 2004).

- **Nivel de Obsolescencia.** La cadena de aparatos electrodomésticos se caracteriza por estar en constante transformación. En esta cadena entran con frecuencia nuevos productos y nuevas tecnologías, cambian los canales de comercialización y los hábitos de consumo. Además, los productores deben someterse a nuevas exigencias ambientales y permanentemente ingresan nuevas marcas, lo que exige de los actores gran dinamismo y flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes¹⁴⁴. El sector de los electrodomésticos en general ha tenido un comportamiento positivo en los últimos años, que ha sido propiciado por reducciones en los precios, mayor oferta de productos importados y de nuevas marcas, aperturas de líneas de crédito por parte de las grandes superficies que promueven la compra de artículos nuevos, lo que ha generado una migración de clientes hacia estos grandes almacenes, causando una disminución de las ventas en empresas tradicionales que manejan volúmenes pequeños.

Los fenómenos anteriormente mencionados han disminuido la necesidad de reparación de electrodomésticos línea blanca de tamaño menor, pues la diferencia

¹⁴⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. cit., p 471

entre el valor de la reparación y el precio de un artefacto nuevo no es mucha y el cliente goza de la satisfacción de estrenar un nuevo electrodoméstico.

- **Conocimiento y capital Humano.** Según datos del DANE, algunas empresas destinaron recursos para formación y capacitación especializada de su personal ocupado, como parte de la inversión de ACTI. En 2010, el subsector de servicios que reportó mayor porcentaje de personal ocupado que recibió formación y capacitación especializada fue centros de investigación y desarrollo, con 12,3% en comparación con el 1.6% de Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos. En el año 2011 el subsector que presentó la mayor proporción de trabajadores beneficiados por la formación y capacitación especializada, fue centros de investigación y desarrollo (11,8%), frente al 2.2% del subsector Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos¹⁴⁵.

Según Insead y Wipo (2012), la cobertura bruta de la educación superior en Colombia es del 39,1%, cuando en los países líderes en innovación, como Corea, Estados Unidos y Finlandia, este indicador supera el 90% y en países de la región latinoamericana, como Venezuela o Argentina, sobrepasa el 70%^[146]; por lo anterior, el capital humano de mayor relevancia para la innovación es aquel que posee formación en ciencias básicas y aplicadas, tanto en cantidad como en calidad. Por la estrecha relación que existe entre innovación y formación del capital humano, las microempresas y empresas en general deben reconocer que el talento y la creatividad de las personas son la base misma de las ideas que preceden cualquier innovación. Aunque existen proyectos y políticas gubernamentales para la formación y capacitación del capital humano, las cifras indican que este componente aún requiere de un alto desarrollo.

- **Tecnologías de información y comunicación TIC.** La encuesta sobre TIC realizada por el DANE a microempresas del sector de servicios, comercio e industria, ubicadas en 24 ciudades principales dentro de las que se incluye Cali – Yumbo indicó que de los 36.841 microestablecimientos investigados en el año 2013, sólo el 4,5% tenía página web o presencia en un sitio web; en cuanto a la utilización de algún bien TIC (incluye computador de escritorio, computador portátil, smartphone, tableta y PDA) la encuesta mostró que únicamente el 27.4% recurrió a su uso; dentro del grupo de microestablecimientos que no usaron bienes TIC, el 88.5% argumentó que no lo necesitó, el 7.9% indicó que el costo fue el

¹⁴⁵ DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica sector Servicios EDITS III 2010 2011. Op. cit., p 16 - 17

^[146] CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de competitividad 2012 - 2013: Ruta a la prosperidad colectiva. En: Compite.com.co. [En línea] 23 de octubre de 2012. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible En:

<http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>. ISSN 2016-1430.

factor por el cual no lo utilizó y el 3,6% refirió que la no utilización se dio por el desconocimiento de su uso¹⁴⁷.

En cuanto a la tenencia de conexión y acceso a internet, tan sólo el 22.0% de los microestablecimientos tuvo acceso; el 86,7% argumentó que no lo necesitó, el 7,8% indicó que era muy costoso, el 3,4% refirió no saber usarlo y el 2,1% dijo no tener dispositivo para conectarse. En cuanto a los objetivos del uso del internet el 94,4% indicó que lo hizo para enviar o recibir correo electrónico; el 62,1% lo empleó para búsqueda de información sobre bienes y servicios, el 51,0% lo empleó para servicio al cliente, y 50,1% para uso de aplicaciones.

- **Políticas públicas para el desarrollo de Tecnologías de la Información y la Comunicación.** El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Ministerio TIC) en Colombia 2008, inicio su programa bandera de política de apropiación de las TIC en las empresas Mipyme Digital. Su objetivo principal era conectar al 50% de las Mipymes del país al cierre del 2014 y fue cumplida al 60,6% en diciembre de 2013, a través de estrategias de apoyo a las microempresas en la provisión de acceso a internet, en las Pymes el énfasis está en la apropiación de instrumentos especializados de alto impacto sobre la productividad.

Por otra parte se creó el Viceministerio de TI, desde donde se han ejecutado más de 100 mil millones de pesos, con los cuales se han construido, entre otros, 16 Centros de Emprendimiento Vive Labs (laboratorios ubicados en distintas zonas del País en los que se producen aplicaciones y contenidos especializadas). Vale la pena mencionar también que en el último año la CCIT ya ha desarrollado dos CIO Summits (o cumbres de CIOs públicos Colombianos) que han contado con la nutrida participación de los secretarios TIC y otras entidades del Estado vinculadas a las decisiones de tecnología en el marco de políticas públicas. Por otro lado, el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ha concentrado en fomentar la especialización de productos competitivos y estimular la estandarización de los mismos, por medio de ruedas de negocios y la construcción de parques tecnológicos para BPO y software.

- **Tecnología administrativa y contable.** Los sistemas de planificación de recursos empresariales se generan alrededor de la década de los 90, producto de la globalización, cuando las empresas comenzaron a requerir de sistemas que apoyaran la gestión empresarial, integraran las partes del negocio, promovieran la eficiencia operativa y sirvieran de soporte aspectos críticos de la administración.

¹⁴⁷ DANE. Indicadores Básicos de Tenencia y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en Microestablecimientos 2013. En: dane.gov.co. [En línea] 27 de marzo de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_micro_2013.pdf. P 3

Así la industria de software en un comienzo desarrolló aplicaciones para integrar los distintos sistemas MRP I y MRP II, que años más tarde se transformaron en los sistemas empresariales integrados, conocidos actualmente como ERP (Enterprise Resource Planning). Los sistemas este tipo se han definido como un sistema global de planificación de los recursos y de gestión de la información que de forma estructurada puede satisfacer la demanda de las necesidades de gestión de la empresa; los cuales permiten a las empresas evaluar, implementar, automatizar, integrar y gestionar de forma eficiente las diferentes operaciones que se presentan en éstas ^[148].

Estos paquetes de software disponen de módulos específicos para cubrir las exigencias de cada una de las áreas funcionales de la empresa, de tal manera que crean un flujo de trabajo entre los distintos usuarios. Este flujo evita áreas repetitivas y mejora la comunicación en tiempo real entre todas las áreas que integran la empresa. Una de las características del ERP es su capacidad de integración, tanto con áreas organizacionales como con otros sistemas u otras tecnologías de información presentes en la organización o en el mercado.

Cuadro 10. Análisis del Entorno Tecnológico

Organización: CASA OSTER - Entorno Tecnológico					
Variable	A/O	A/M	Am	Om	OM
Desarrollo Tecnológico e innovación	O				X
Nivel de Obsolescencia	A	X			
Conocimiento y Capital Humano	O				X
Tecnologías de información y comunicación TIC	O				X
Tecnología administrativa y Contable	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; am: amenaza menor; OM: Oportunidad Mayor; om: oportunidad menor					
Fuente: Creación Propia					

^[148] GALLARDO L.; GONZÁLEZ C.; TAPIA. Sistemas ERP: Importancia de sus aplicaciones en la gestión empresarial. 2003 citado por BENVENUTO VERA, Ángelo. Implementación de Sistemas ERP, su impacto en La Gestión de la Empresa e Integración con otras TIC. En: capic.cl. [En línea] 2006. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.capic.cl/capic/media/ART3Benvenuto.pdf>. p 37

En el entorno tecnológico existen múltiples oportunidades mayores para la microempresa CASA OSTER. La innovación y el desarrollo tecnológico es identificado como una Oportunidad Mayor a futuro, ya que brinda opciones de cambio y diversificación a las que se puede acoger, insertar o conectar para generar mayor rentabilidad y sostenibilidad, como por ejemplo capacitarse para estar a la vanguardia en las nuevas tecnologías, ofreciendo servicios de última tecnología, también servir de apoyo a alguna gran compañía ofreciendo servicios de mantenimiento y reparación, entre otras.

El conocimiento y capital humano supone una oportunidad mayor para CASA OSTER aspecto que le permitiría mejorar sus servicios y ampliar la oferta de productos y servicios. En la actualidad el capital humano de CASA OSTER se encuentra capacitado en tecnologías tradicionales, aspecto que en diversas ocasiones genera pérdida de clientes en los casos en los que el nivel de conocimiento o experiencia del técnico encargado de las reparaciones no es suficiente para brindar una solicitud para el nuevo producto.

La utilización de páginas web, comunicación escrita vía correo electrónico, utilización de herramientas de escritorio como computadores, Smartphone, tabletas etc., el acceso y conexión a internet, es una oportunidad mayor para CASA OSTER, ya que brinda herramientas para la administración, el mercadeo, la publicidad, la comunicación, entre otros que le aportan mayor competitividad al negocio, facilitando la comunicación y difusión de información para darse a conocer en el mercado y mejorando el ambiente laboral y prestación del servicio, desarrollando competencias y capacidades de los colaboradores e incrementando el número de clientes reales y potenciales.

La implementación de tecnología administrativa y contable facilita las labores de planeación administrativa, contable y de gestión, promoviendo mejoras en la calidad, eficiencia en costos y tiempos, manejo adecuado de residuos para la generación de confianza y fidelidad en el cliente, así como el beneficio al ambiente.

Por otra parte, entre las amenazas mayores más notorias para la microempresa CASA OSTER se encuentra el nivel de obsolescencia de los productos que impacta de manera directa la práctica de reparar los enseres domésticos, generando en la población la necesidad de reemplazarlo por un nuevo y mejor producto a un menor precio, energéticamente más eficiente y con novedosas funcionalidades y diseños de vanguardia. Los estándares y normas internacionales sobre consumo energético y de sistemas de Gestión Ambiental, provocan que las compañías productoras utilicen avances y mejoras tecnológicas orientadas al ahorro energético y a la disminución del impacto ambiental. Este aspecto ha generado que diversas compañías innoven en sus productos ofreciendo variedad, eficiencia y originalidad a costos relativamente bajos que vuelven los productos una vez terminada su vida útil -en muy corto tiempo-,

relativamente obsoletos e inútilmente reparables generando a futuro que esta práctica y posibilidad de negocio tienda a desaparecer.

- **Análisis integrado del Entorno.** A continuación se presenta la Matriz de Análisis Integrado del Entorno con cada una de las variables clave y sus aspectos más relevantes:

Cuadro 11. Análisis Integrado del Entorno – Organización CASA OSTER

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
GEOFÍSICO	Ubicación geográfica	la cercanía al puerto de Buenaventura el cual es la principal puerta de Colombia al Océano Pacífico, nicho natural de los países con mayor investigación, producción y comercialización de tecnología de punta como Japón, China, Corea, etc.	Respecto al comercio exterior en especial a la importación de enseres domésticos, así como de artículos electrodomésticos de las líneas blanca y marrón en consonancia con los tratados de libre comercio en negociación con Corea y Japón representa una gran oportunidad en el aspecto comercial.	El impacto sobre la organización es realmente positivo ya que abre una nueva oportunidad de negocio.
	Ubicación espacial	La gran mayoría de actividades relacionadas con la misma actividad comercial y de servicios se encuentran ubicadas en la zona céntrica y muy estratégica de la ciudad.	Es una zona de fácil acceso e identificación para el cliente permitiendo su fácil ubicación y fuera de donde tradicionalmente se mantiene el grueso grupo de establecimientos que prestan el mismo servicio sin posibilidad de expansión	La micro empresa se encuentra ubicada sobre una avenida principal permitiendo al cliente su fácil identificación, pues está ubicada fuera del grueso de establecimientos, aunque por ello no significa que desaparece la competencia.

Cuadro 10. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
SOCIOCULTURAL	Hábitos de consumo y compra	Los hábitos de consumo y compra de electrodomésticos han presentado cambios importantes debido a factores como la innovación, el auge en el desarrollo tecnológico, el rápido nivel de obsolescencia y la tecnificación enfocada al ahorro energético en procura a la conservación del medio ambiente.	Anteriormente la vida útil de los electrodomésticos oscilaba entre los 10 y 15 años, en la actualidad el tiempo se ha reducido entre 5 y 8 años, dependiente del producto. A futuro, el nivel de obsolescencia, la tecnificación, la innovación y el desarrollo influirán para que las cifras continúen aumentando con tendencia al recambio y desaparición de la costumbre de reparación.	Se considera una amenaza mayor ya que el hábito de reparar electrodomésticos tiende a disminuir y/o desaparecer.
	Adquisición de Vivienda	El auge de vivienda en la ciudad permite no solo a los habitantes alcanzar mejores niveles de vida sino que jalonan a sectores que como el de electrodomésticos son fundamentales en los menajes familiares	El aumento, en corto tiempo de una gran cantidad de familias con vivienda propia, en especial las de vivienda gratuita ofertadas por las recientes políticas estatales, generan aumentos en variables como empleo, capacidad adquisitiva, necesidad de mobiliario y electrodomésticos, generando a su vez aumento en la demanda,	Al existir un mayor número de familias poseedoras de vivienda ocasiona un aumento directamente proporcional para el sector y para la empresa, del mercado de enseres domésticos y número de clientes activos y potenciales generadores de ingresos.

Cuadro 10. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
POLÍTICO	Políticas públicas de apoyo al emprendimiento – microempresas	Las Políticas y los objetivos de mediano y largo plazo de creación de empleo, desarrollo de capital humano y la redistribución del ingreso como prioridades y fomento de productividad y competitividad nacional e internacional a través del apoyo al sector productivo en especial a mipymes, fortalecimiento, formalización, financiación y facilidades, a través de los diferentes programas de transformación productiva y aprovechamiento de los acuerdos comerciales.	Tiene por objeto Promover el desarrollo integral de las mipymes, estimular unas mejores condiciones facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, así como para la realización de sus productos, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y permitir el acceso a los mercados financieros institucionales. A pesar que los programas fuertes están dirigidos a las pymes y emprendimiento de alto impacto, los programas de formalización, de fortalecimiento, de financiación se dirigen a todos los sectores en especial a las microempresas con el fin de fortalecer la base de la economía que está representada en más del 90% en la microempresa	El impacto es benéfico pues permite a la microempresa participar como proveedora en los mercados del Estado para oferta de bienes y servicios; la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico; y acceso a mercados financieros.
POLÍTICO	Gestión Estatal en el sector de electrodomésticos	La cartilla de agenda interna sectorial sirve de guía e insumo básico en la elaboración de los planes de negocios, como para los de desarrollo territorial del sector de aparatos electrodomésticos. En ella se refleja las generalidades de la cadena productiva, datos del mercado, protección efectiva, así como situación competitiva y posibilidades de acceso. Por otro lado las normas tendiente a fomento del sector.	Información pertinente y actualizada que presenta el gobierno para beneficio de los particulares con negocios en el sector, así como para planes de desarrollo de los entes territoriales.	El impacto es una oportunidad mayor ya que permite tener una visión actual y futura del sector y la incidencia de los diferentes acuerdos internacionales en relación con los productos, bienes y servicios que posibiliten la ejecución de planes de negocios y estrategias de diversificación

Cuadro 12. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
ECONÓMICO	Importaciones	La balanza comercial de electrodomésticos es claramente deficitaria en el país. Durante el año 2014 las exportaciones disminuyeron 10% y las importaciones se incrementaron en 11.8%. Para 2015 se espera que el sector continúe creciendo pero de una manera más moderada, pero se espera que la entrada en vigencia de tratados con países del Asia tenga una incidencia positiva en ambos lados de la balanza.	Básicamente lo de interés es la situación de las importaciones que para el futuro prevé el ingreso de repuestos y artículos de línea blanca, marrón y enseres domésticos con un proceso gradual de desgravación reduciendo el alto poder de negociación de los proveedores actuales.	La importación supone una ambivalencia, tanto amenaza como oportunidad para CASA OSTER, pero se considera como oportunidad mayor ya que se evidencian mayores puntuaciones para este indicador; dentro de las oportunidades se destaca: importación de insumos y materias primas importados directamente desde las casas matrices en los países de origen y la oportunidad para el desarrollo de una nueva línea apostándole a la diversificación del negocio con la importación de líneas blanca, marrón y enseres domésticos. Implementación de economía de escala, comercialización y distribución de repuestos en busca ser más competitivo y luchar con fenómenos como el contrabando y la informalidad.
	Tratados Comerciales	Los tratados comerciales que más relación tienen con el sector son: en materia de exportaciones los países del área andina y Latinoamérica; en materia de importaciones son los países que más tiene desarrollo e innovación en la materia como son los países del Asia corea del sur y Japón.	En materia comercial, las marcas con mayor posicionamiento y ventas internas son seguidamente: Samsung, LG, Haceb, Mabe y Sony. Las expectativas con el advenimiento de los tratados comerciales es la ampliación de la gama y el mejoramiento de la oferta de los productos y repuestos.	Representa una oportunidad mayor por la posibilidad de importar con bajos aranceles o sin ellos; Se califica como una oportunidad ya que las exigencias obligan a realizar cambios radicales en el sector, en la cadena y en las empresas productoras y comercializadoras.

Cuadro 13. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
LEGAL	Ley 590 del 2000 Ley Mipymes	Políticas para el desarrollo integral de las Mipymes con la creación del Consejo Superior de la Microempresa, objetivos de mediano y largo plazo de creación de empleo, desarrollo de capital humano y la redistribución del ingreso como prioridades y fomento de productividad y competitividad nacional e internacional acceso los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, estrategias de fortalecimiento, formalización, financiación y facilidades en todos los sectores.	A pesar que los programas fuertes están dirigidos a las pymes y emprendimiento de alto impacto, los programas de formalización, fortalecimiento, financiación se dirigen a todos los sectores en especial a las microempresas con el fin de fortalecer la base de la economía que está representada en más del 90% en la microempresa.	Para la empresa, los programas de acceso preferencial de las MIPYMEs a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, las facilidades para el acceso al crédito, la simplificación y automatización de trámites, con el fin el de evitar exigencias injustificadas o innecesarias a las personas y las empresas, el Fondo de Modernización e Innovación para las MIPYMEs administrado por Bancoldex que suministra cofinanciación no reembolsable para promover la innovación y competitividad empresarial representan una oportunidad mayor.
	Decreto 2593 de 2014 Fomento líneas blanca, marrón, enseres domésticos y autopartes	Apunta directamente al fomento de las líneas de electrodomésticos con el fin de contar con condiciones óptimas de competitividad y herramientas adecuadas frente a mercados altamente subsidiados que pueden presentar ventajas comparativas frente a la industria nacional plantea unas medidas tendientes a preservar la competencia igualitaria, la investigación, el acceso a materias primas y financiación, así como campañas de fidelización de los consumidores con productos nacionales.	Haciendo frente a la expectativa del TLC con Corea el gobierno nacional promueve el fortalecimiento de algunos sectores con fines específicos en procura reglas claras y competencia leal.	Para la microempresa esta norma representa una oportunidad mayor ya que permite se acceder a los beneficios ofertados por el gobierno y permite la diversificación a otras líneas de electrodomésticos y de repuestos

Cuadro 10. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
TECNOLÓGICO	Desarrollo Tecnológico e innovación	El Desarrollo Tecnológico e innovación como factores incidentes en la producción de electrodomésticos y en especial de los enseres domésticos ha convergido en la oferta de productos de diseños muy novedosos, energéticamente muy eficientes, que utilizan insumos cada vez más económicos y amigables con el medio ambiente y con el bolsillo del consumidor, que se ajustan a las normas ambientales internacionales cada día más rigurosas.	En materia comercial y de servicios estos factores han ido afectando no solo la demanda sino también la oferta ya que el vertiginoso desarrollo y oferta de nuevas propuestas ha generado en algunos productos la desaparición total del mercado. Esto aunado a los cambios culturales y a los requerimientos cada vez más rigurosos de los consumidores, plantea la innovación y el desarrollo de nuevos productos y líneas como factor fundamental para la existencia empresarial.	El impacto es altamente positivo para la comercialización y distribución de las diferentes líneas de electrodomésticos, que a su vez requieren de la prestación de asesoría técnica, instalación, mantenimiento y reparación.
	Conocimiento y Capital Humano	El avance tecnológico y la innovación en el sector de aparatos electrodomésticos van de la mano de la gestión del conocimiento y el capital humano. Estos últimos juegan un papel primordial en el proceso empresarial de cualquier sector económico.	En la actualidad uno de los procesos más importantes en cualquier empresa es la gestión del conocimiento a través del capital humano para lo cual los mismos desarrollos tecnológicos han permitido una mejor y cada vez más amplia gestión con la ayuda de herramientas de software y equipos que se ajustan a cualquier tamaño, precio y necesidad.	El impacto es positivo ya que influencia directamente la organización en la estandarización de proceso y productos; genera una mayor sentido de pertenencia; mejora la calidad; y permite una mejor prestación del servicio; aportando de tal forma al posicionamiento, sostenibilidad, productividad y competitividad.

Cuadro 14. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
TECNOLÓGICO	Tecnologías de información y comunicación TIC	Las Políticas gubernamentales para la promoción y el acceso al uso de las diferentes Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones han masificado el uso de las TICs en todo el país desde los hogares, el sector educativo hasta los diferentes sectores económicos.	La totalidad de empresas grandes y la gran mayoría de las pymes en Colombia utilizan los diferentes sistemas computacionales e Internet en sus procesos productivos, mientras que en la microempresas, solo el 13,2% usan PC y el 7,2% utilizan Internet.	El impacto de las TICs en los procesos de CASA OSTER es una oportunidad mayor, ya que las empresas que incorporan las TIC en sus procesos productivos mejoran la eficiencia en gestión administrativa y logran disminuciones en costo del manejo de inventarios, en los costos de producción y en los costos asociados a la calidad.
	Tecnología administrativa y Contable	Los adelantos tecnológicos para la gestión administrativa y demás procesos industriales, comerciales y de servicios conocidos como los sistemas Enterprise Resource Planning o ERP tienen el objetivo de facilitar la gestión de todos los recursos de la empresa, a través de la integración de la información de los distintos departamentos y áreas funcionales, están presentes en casi todas las empresas exitosas y son importantes para alcanzar buenos niveles de productividad y competitividad.	Su tendencia actual es la masificación, y estar presente a todo nivel empresarial. Su utilización generalmente se encuentra en todos los procesos administrativos, ya que articulan la gestión administrativa con la información contable, independiente de la cercanía de las personas, instalaciones y/o procesos, puesto que permiten realizarlo en tiempo real desde cualquier parte.	El impacto de estas nuevas tecnologías radica en su alta capacidad para capturar, procesar, almacenar y distribuir la información, así como la eliminación de las barreras espaciales y temporales que en muchos casos dificultaban la coordinación entre las distintas funciones de la empresa, permitiendo integrar los flujos de información de los distintos Departamentos de la empresa y facilitan el seguimiento de las actividades que constituyen la cadena de valor.

Cuadro 10. Continuación

Entorno	Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
TECNOLÓGICO	Nivel de Obsolescencia	En la actualidad la normatividad ambiental y los hábitos de consumo han generado un cambio en las políticas de producción y en los paradigmas del concepto de calidad, en busca de utilidad y eficiencia antes que durabilidad. Lo que ha ocasionado que algunos de los productos tengan una obsolescencia natural y otras veces programada. El sector de electrodomésticos tiene como principios de producción, el respeto por el medio ambiente y el consumo de energías más limpias.	Este factor permite a los productores innovar en diseño, materiales y tecnologías cada vez más eficientes permitiendo la rápida obsolescencia de los productos que a su vez redundan en el aumento de la rotación del consumo. La tendencia actual en materia energética es elaboración de motores, mecanismos y sistemas electrónicos que por su diseño y materiales no permiten la reparación y tienen en un periodo de vida no muy largo que obliga una vez dañado a su reposición.	Este factor determina una Amenaza mayor para la microempresa CASA OSTER ya que en la actualidad el servicio de mantenimiento, reparación y venta de repuestos, ocupa un porcentaje importante en los ingresos. Para la empresa el aumento de rotación del consumo de enseres domésticos y su rápida obsolescencia es una gran amenaza pues en la actualidad en algunas líneas es más fácil y económico el reemplazo del producto que su reparación y/o mantenimiento, obligando a planear la incursión en otras líneas como la blanca y marrón que por su nivel de complejidad permite aun este tipo de servicios como plan de negocios.
Fuente: Creación propia adaptada de BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. Direccionamiento estratégico para grupos de investigación. Cali: Programa Editorial De La Facultad De Humanidades De La Universidad Del Valle, 2013.				

3.1.1.3 Análisis Sectorial.

- **Presentación del sector.** El sector electrodoméstico cubre todas las actividades que desarrolla nuestro entorno, en éste confluyen diferentes empresas de diferentes tamaños y orígenes, existen proveedores, ensambladores, cadenas de suministros y talleres de mantenimiento; moviliza gran cantidad de recursos económicos en un comercio absolutamente globalizado y existen protagonistas de orden mundial con altos grados de competitividad

La cadena de electrodomésticos en Colombia es de un alto valor agregado puesto que se caracteriza por la ausencia de eslabones intermediarios al concentrarse fundamentalmente en la fabricación de productos de consumo final; se enfoca en el ensamblaje de bienes intermediarios, que incluyen laminados metálicos, motores, componentes eléctricos, vidrio y manufacturas de la metalmecánica.

Debido a la amplitud de la cadena, el abanico de productos finales es muy diverso desde el punto de vista de sus usos y la complejidad en su elaboración. El grado de tecnología con el cual se ha construido, puede ser categorizado en tres grandes conjuntos, el primer lugar en Colombia lo ocupa la línea blanca, que incluye principalmente los aparatos asociados a la cocina y limpieza del hogar como estufas, lavadoras y neveras; el segundo lugar, la línea de pequeños electrodomésticos de uso en la cocina, hogar y personal, tales como licuadoras, aspiradoras, arroceras, secadores de pelo, entre otros.; y finalmente la denominada línea marrón que incluye aparatos de electrodomésticos como televisores, radios, componentes de sonido y DVD.

En lo relacionado a los temas de exportación, en 2011 Colombia exportó 154 millones de dólares, a 47 países con una oferta de productos diversificada.

Para el año 2012 se vendieron 730.000 neveras en el País, un 7% más que las ventas del producto 2011, que significaron transacciones por valor de \$760.000 millones de pesos, ejemplo de ellos son la venta de neveras, las más apetecidas son de dos puertas, para el caso de las lavadoras en 2012 se comercializaron 640.000 unidades, con un valor de 550.000 millones de pesos. Estas cifras representan un crecimiento del 4% en volumen y 10% en valor respecto a 2011.

Al cierre de 2013 las ventas del sector ascendieron a 7 billones de pesos, es decir crecieron un 87% con respecto a 2010¹⁴⁹. De hecho, debido al desarrollo tecnológico, los consumidores locales están empezando a renovar sus neveras y lavadoras con mayor frecuencia, lo anterior se debe a que la comunidad tiende a cambiar sus electrodomésticos para pasarse a tecnologías más ahorradoras por economía y en algunos casos, por ser amigables con el ambiente, dado que los

¹⁴⁹ REVISTA PORTAFOLIO. Ventas de electrodomésticos aumentaron 87% en 3 años. Op. cit.,

electrodomésticos adquiridos años atrás, consumen más energía y agua, además se considera que la tecnología que utilizan es obsoleta.

Los colombianos se concientizan cada vez más de la importancia que tiene renovar sus electrodomésticos, sin embargo, aún se mantienen algunas preferencias de compra de antaño, aun, el 19% de las neveras que se venden son de escarcha, aunque las no frost ahorran más y su mantenimiento es más sencillo. Las ventas de Samsung reportan que las lavadoras tradicionales (que tienen sistema de agitador) representan el 25% del mercado. Sus compradores son mujeres entre 45 y 55 años, quienes se resisten a cambiarse a la tecnología con tambor. Carolina Pérez, gerente de Producto Lavadoras, de la División Home Laundry de LG, menciona que dicho comportamiento continuará, a la par del desarrollo de la construcción en el país, pues las personas al cambiar de casa suelen cambiar sus aparatos. “Según Euromonitor, las ventas de los pequeños electrodomésticos aumentarán 42 por ciento al 2018”¹⁵⁰.

• **Presentación del territorio y su relación con el sector electrodomésticos.** La actividad industrial del sector se localiza principalmente en la región de Bogotá, Cundinamarca y los departamentos de Antioquia y Caldas. Estas tres regiones representaron cerca del 90% de la producción total del sector para el año 2004. Durante este año, la producción del eslabón de refrigeración doméstica se localizó principalmente en el departamento de Caldas (67%), seguido por Antioquia (19,4%) y la región de Bogotá-Cundinamarca (13,5%). En el caso de la fabricación de estufas y hornos, la región de Bogotá-Cundinamarca registró la mayor parte de la producción con una participación de 63,5%, seguido por el departamento de Antioquia con 35,5%. Finalmente, la mayor producción del eslabón de refrigeración comercial en el año 2004 se concentró en los departamentos de Bolívar (33,4%), Atlántico (26,7%) y Cauca (20,8%). El país cuenta con empresas de gran tamaño ubicadas como Haceb en Antioquia, Mabe en Caldas, Siemens, Challenger, Indusel y GroupeSeb en Bogotá e Indufrial en la Costa Caribe.. Las tres regiones más exportadoras son Caldas con 61,5 millones de dólares, Antioquia con 35,5 millones de dólares, ambas ciudades en línea marrón y Bogotá D.C. con 30,9 millones de dólares especialmente predominante en línea blanca y pequeños electrodomésticos. Estas regiones concentran el 84% de las exportaciones totales. El rubro más exportado es línea blanca, dominado por Caldas con 61,5 millones de dólares y Antioquia con 30 millones de dólares. La línea marrón es un subsector de 5,8 millones de dólares en el que Bogotá es de lejos, la región más representativa. Finalmente, las exportaciones de pequeños electrodomésticos sumaron en 2011, 22,9 millones de dólares, siendo Bogotá D.C. la de mayor peso con 15,1 millones de dólares, seguida de Antioquia con 5,4 millones de dólares.

¹⁵⁰ REVISTA PORTAFOLIO. Ventas de electrodomésticos aumentaron 87% en 3 años. Op. cit.,

- **Las cinco fuerzas que influyen en el mercado.** En el análisis de comprensión del contexto en el cual desarrolla sus actividades CASA OSTER y de su rivalidad competitiva, se encuentran:

Amenazas de los nuevos entrantes.

- **Barreras de entrada.** Para los competidores potenciales de CASA OSTER, las barreras de entrada pueden ser altas o bajas, dependiendo del tipo de competidor, es decir, si tiene las mismas características de la empresa en análisis, serán altas, aunque cuenta con la posibilidad del apoyo de la política gubernamental para iniciar labores, el entorno estructural no maneja economías de escala, no hay diferenciación del producto/servicio, exige un capital relativamente significativo, los costos son cambiantes dadas las fluctuaciones del dólar para aquellos que importan las piezas, partes o repuestos; el acceso a los canales de distribución es un tanto complejo por cuestiones de desplazamiento a la zona céntrica, requiere una curva de aprendizaje o experiencia amplia para soportar el mercado actual. Sin embargo, los competidores potenciales, pueden poseer una infraestructura y capacidad mayor, contando con todos o algunos de los requisitos mencionados, debilitando las barreras para entrar y lograr un posicionamiento rápido.

A continuación se verifican uno a uno los aspectos relevantes:

- **Economías de escala.** Teniendo en cuenta que el sector está conformado por pequeñas empresas no se configura una economía de escala, los insumos requeridos son repuestos que se compran en cantidades pequeñas y en casos donde la pieza a reponer es muy específica se solicita la unidad al proveedor, el sector se encuentra bajo la sombra y la supervisión de las grandes multinacionales productoras de electrodomésticos que brindan talleres y asesorías para las empresas de reparación, estableciendo directrices para el manejo de los clientes y las garantías.
- **Diferenciación del producto.** Para dicho sector existe una gama de clientes fieles, los cuales pertenecen a unas categorías específicas, personas de entre 35 y 60 años, estrato socioeconómico entre 2 y 3. Sin embargo la frecuencia con que un cliente visita los establecimientos con el mismo aparato no es una buena señal del servicio, hace necesario un equilibrio y un lapso de tiempo amplio entre visitas del cliente por el mismo motivo, la sinceridad del diagnóstico es algo de alto valor en el sector, la viabilidad y duración de la reparación son conceptos que el cliente demanda. El producto final ofrecido al cliente tiene una alta carga de servicio por lo cual su diferenciación se da en el respaldo del trabajo realizado y en la calidad con que este se ejecute.
- **Acceso a canales de distribución.** Para el sector los canales de distribución no implican mayor análisis, puesto que el cliente lleva su

electrodoméstico al establecimiento y luego de la reparación, lo reclama en las empresas, sin embargo su desplazamiento hasta la zona céntrica donde se encuentra CASA OSTER requiere de tiempo y paciencia por parte del cliente.

- **Necesidades de capital.** Los requerimientos de inversión para el contexto en análisis son relativamente altos, requerirá el montaje del establecimiento, una gama de repuestos iniciales y básicos, los empleados y publicidad, es importante tener en cuenta que se requieren técnicos con cierta experiencia en la reparación y mantenimiento de los electrodomésticos.

- **Acceso a tecnología de punta.** Las empresas de sector no cuentan con tecnología de punta, utilizan equipos y herramientas propias de la actividad que demuestran un desempeño aceptable y que garantiza la realización de la labor, reciben en algunas ocasiones apoyo de las casa matrices proveedores de los artefactos, que se manifiestan en talleres de capacitación de los nuevos modelos.

- **Protección gubernamental.** La protección del Estado al sector hasta hace uno años se representaba en la restricción del ingreso de grandes contingentes de mercancía que inundaban el mercado y presionaba a la baja el precio de los equipos, sin embargo, ese proteccionismo se ha ido dismantelando progresivamente desde la apertura económica de los años 90, hasta el punto que los Tratados de Libre Comercio con los diferentes países han llevado casi a cero los aranceles de ingreso, algunas de las marcas que ingresan son poco conocidas y sus repuestos son difíciles de conseguir, por lo cual su reparación se dificulta, situación que impulsó al gobierno a crear leyes para el fomento y fortalecimiento del sector.

- **Efecto de la curva de experiencia.** La experiencia es vital para este sector y es una barrera de ingreso importante para quien desee ingresar, puesto que implica un alto contenido de mano de obra y operaciones especializadas, es necesario conocer la tecnología con que fue fabricado el producto, el repuesto que se ajusta más a la reparación del daño y presenta la mejor opción, adicionalmente cada marca de electrodomésticos tiene particularidades de fábrica que el sector de reparación debe conocer.

- **Reacción esperada.** La estructura del sector a pesar de no ser muy monopolizada, si es muy tradicional y cerrada en el sentido de que todos los competidores se conocen y pueden predecir qué estrategia implementará en un momento preciso, el ingreso de un nuevo jugador en el sector si puede generar una reacción de rechazo inicialmente y de contracción del círculo del sector, buscando aislar al nuevo competidor.

- **Poder negociador de los clientes.** Es alto, en primer lugar la compra de una porción significativa de los productos/servicios que presta la empresa se concentra en la reparación, las materias primas representan una fracción importante de los costos o compras del cliente, en CASA OSTER no hay diferenciación del producto/servicio, si los clientes cambian de proveedor podrían tener costos bajos, el producto/servicio que presta la empresa hace parte de la calidad de los productos/servicios del cliente, el cliente tiene información total dado el fácil acceso a información actual e inmediata a través de medios virtuales. Puesto que:

- **Número de compradores importantes.** El porcentaje de las ventas que registran las organizaciones de nuestro sector aunque no corresponden a un segmento particular de clientes que puedan ejercer algún tipo de presión diferente a las necesidades expresadas, si exigen reducciones en los precios de las reparaciones, mejoras en calidad y disminución en los tiempos de entrega. Los clientes son personas asiladas entres si, algunas veces recomendados de otros clientes, cuyo número es significativo, pertenecen a estratos socioeconómicos entre 2 y 3. En un rango de edad de 35 y 50 años.

- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.** Teniendo en cuenta el volumen del mercado para los clientes domésticos no se presenta esta posibilidad, consideramos que no es un área de mercado atractiva para muchas personas, en lo que se relaciona a los pocos clientes industriales, algunas empresas han abierto un área dentro de sus compañías que realice dichas reparaciones y mantenimientos.

- **Rentabilidad del comprador.** La rentabilidad del comprador es expresada por la calidad de la reparación realizada al electrodoméstico y el rendimiento que dicho artefacto presente al momento de ser utilizado, se valora también la sinceridad y efectividad del diagnóstico que hace viable la reparación o la compra de un artefacto nuevo.

- **Costos de cambio para el comprador.** No se evidencia en el sector que el cambio de un proveedor impacte la organización sustancialmente, existe homogeneidad entre los proveedores de repuestos existentes en el mercado, adicionalmente, la distancia económica y de escala entre ellos y las organizaciones del sector no es significativa. Sin embargo, el acceso rápido y fácil a información completa por parte de los clientes exige de precios justos, calidad en el servicio, entre otros, que de no darse, motivan al cambio de empresa que preste un servicio acorde a sus requerimientos.

- **Poder de Negociación de los Proveedores.** Es alto, dado que existe una alta concentración de proveedores de partes y piezas necesarias para la reparación de los electrodomésticos, no están obligados a competir con otros productos/servicios sustitutos, CASA OSTER no es un cliente importante del grupo proveedor, venden un producto/servicio que es un insumo importante para el negocio de la empresa y aunque los productos/servicios del grupo proveedor están diferenciados o generan costos por cambio de proveedor, el acogimiento al apoyo gubernamental o fomento a las microempresas del entorno estructural, el proceso de adaptación es lento. Los aspectos para esta determinación son:

- **Número de proveedores importantes.** Para el sector existen diferentes tipos de proveedores importantes en su orden se encuentran la casa matriz productora del electrodoméstico susceptible de ser reparado quien puede suministrar el repuesto para darle soporte técnico a su marca, otros quienes suministran repuestos de casa independientes, regularmente importadores de este tipo de piezas que pueden ofrecer repuestos originales o genéricos y por último los pertenecientes al sector eléctrico que ofrecen cables, bobinas interruptores y otros insumos no tan especializados, por tanto cuenta con proveedores importantes que compiten entre ellos y a quienes les interesa que la reparación quede bien ejecutada.

- **Importancia del sector para los proveedores.** Para los distribuidores de repuestos y para las marcas de electrodomésticos el sector es importante, pues es el puente entre la empresa que produce y el cliente final, los proveedores buscan que las empresas de reparación cuenten con los repuestos necesarios para realizar una reparación en el menor tiempo posible, trabajan por mejorar la confianza del consumidor final, sin embargo el cambio de la cultura de reparación a la compra de un producto más eficiente, ecológico o nuevo, dados los costos e implicaciones de tomar el servicio, afectan notablemente al sector.

- **Costo de cambio de los productos del proveedor.** Se presenta en algunas situaciones que un repuesto sea muy específico y escaso, brindando con ello poder al proveedor.

- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.** Algunas marcas reconocidas que fabrican los aparatos y producen los repuestos han establecido servicios de reparación y soporte técnico, buscando prestarle un mejor servicio al cliente, lo que ha incrementado la competencia en el sector, es un fenómeno que se está evidenciando en la actualidad, se puede mencionar el ejemplo de la marca Haceb quien abrió un punto de venta de repuestos y reparación de equipos a dos cuadras de la zona donde se ubica el grueso del sector y está captando buena cantidad de clientes por el respaldo brindado.

- **Rentabilidad del proveedor.** Los proveedores del sector manejan precios razonables para la venta de sus productos, la escasa información dificulta

determinar su rentabilidad, teniendo en cuenta que son diversas las variables que se conjugan para ello.

- **Productos sustitutivos.** Son altos, puesto que la entrada de electrodomésticos a menor costo, mayor calidad y eficiencia energética o amigabilidad con el ambiente, disminuyen significativamente la decisión del cliente de reparar los electrodomésticos, sumándose a esto la poca diversificación en productos/servicios de CASA OSTER. Dado que:

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.** Los enseres domésticos y artefactos eléctricos pequeños en futuro cercano pueden presentar productos sustitutos, la fusión de artefactos que restan varios servicios, hacen más diverso el portafolio de productos. En la gama de línea blanca y marrón, los electrodomésticos inteligentes son factores que amenazan el sector y pueden configurarse como sustitutos y/o competidores a la vez.

- **Intensidad de la Rivalidad.** Es alta, puesto que existe un número significativo de competidores y hay diversidad en ellos, el sector industrial tiene un crecimiento rápido, las barreras de salida son bajas, dada la informalidad de contratación laboral, los activos realizables o de rápida liquidación, aunque posean una cartera lenta y no existen interrelaciones estratégicas significativas o a largo plazo. De acuerdo a:

- **Número de competidores.** En el sector en el cual se encuentra la empresa hay un número aproximado de 15 competidores sobre el mismo sector geográfico, que comprende el barrio San Nicolás, sobre la calle 10 desde la Carrera 5 hasta las 15. La mayoría de las empresas son producto de familias tradicionales en el negocio, un competidor fuerte que está impulsando un cambio en el servicio es HACEB, pues cuenta con un servicio técnico de muy buena calidad y a precios muy accesibles, generando un cambio en la forma de atención por parte de las empresas de la zona.

- **Diversidad de los competidores.** Ante la reducción de la demanda del servicio de reparación y mantenimiento de enseres domésticos, las empresas iniciaron un proceso de diversificación de su portafolio de servicios, incentivando la competencia.

- **Crecimiento del sector.** Los indicadores en este aspecto son escasos, es fácil deducir que el sector de la reparación de electrodomésticos ha presentado crecimientos mínimos, a causa de las situaciones que han obligado a las empresas a aumentar sus portafolios de servicios, así como, por la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas.

- **Costo de almacenaje.** Se relacionan con los costos generados por la mercancía que se ofrece para la venta y los artefactos que son reparados y listos para su entrega, en ambos casos el nivel de rotación de los productos y la necesidad de espacio, dependen de la misma rotación de cartera. La modalidad de reparación y servicio técnico obliga al cliente a cancelar anticipadamente en 50% del trabajo lo que en la mayoría de los casos garantiza que el cliente regresará por el electrodoméstico, como política de la mayoría de establecimientos de reparación se expresa que contado 30 días sin que se reclame el artículo reparado el propietario inicial perderá los derechos sobre el mencionado artículo.
- **Incrementos de capacidad.** Para el caso de la venta de los electrodomésticos pequeños de línea blanca los incrementos en capacidad se dan por la presión generada por los importadores, se evidencia un pico en las épocas de mitad y fin de año (prima junio y navidad) en el ingreso de mercancía del exterior que se venden a precios muy bajos, sin embargo las ventas para esas épocas son mayores en comparación al resto del año, por lo cual estos incrementos se absorben en el corto plazo. Otro fenómeno que experimenta el sector es la proliferación de nuevas marcas que utilizan como estrategia de ingreso a mercado y para captar clientes reducen drásticamente los precios, lo que genera una presión hacia abajo al valor final de los demás productos.
- **Capacidad de diferenciación del producto.** La diferenciación en este sector de reparación de enseres domésticos y electrodomésticos de línea blanca está dada por la calidad en el servicio, el respeto por los tiempos de entrega, la garantía por el trabajo realizado y el costo, es allí donde se genera la diferenciación en las diferentes empresas del sector, la competencia se da sobre estos conceptos, es importante tener en cuenta que los usuarios de este servicio dudan si llevar el aparato a reparación o comprar uno nuevo y con mejor tecnología, por lo cual el servicio ofrecido por las empresas del sector incluye una asesoría precisa al cliente, sobre las ventajas a la reparación y la ventajas de la compra de un artefacto nuevo.
- **Importancia para la empresa.** Teniendo en cuenta que las empresas ubicadas en la zona son de tradición familiar y referentes en la zona céntrica de la ciudad, el éxito es importante como factor diferenciador, es necesario presentar buenos índices de ventas y dar la impresión de solidez a los clientes y las multinacionales que certifican los establecimientos para realizar las garantías, a pesar que los registros de calidad son escasos en las empresas, se busca que se presente la menor cantidad de reclamaciones, quejas o reclamos.
- **Rentabilidad del sector.** La rentabilidad del sector es oscilante dependiendo directamente de la salud de la economía local, sin embargo las empresas han sabido inteligentemente cubrir los dos posibles frentes, cuando la economía presenta dificultades de liquidez en la comunidad se incrementan las reparaciones de los artefactos, mientras que cuando hay épocas de bonanza

monetaria entre la población, las ventas de artículos nuevos repuntan. La explosión de las grandes superficies ha disminuido considerablemente la demanda.

- **Barreras de Salida**

- **Especialización de los activos.** En el sector de la reparación de electrodomésticos, los equipos e insumos actualmente no son muy especializados, aunque el avance tecnológico los hace cada vez más necesario, se utiliza herramienta que se puede utilizar en otros sectores mecánicos, no hay maquinaria de última tecnología, ni de precisión. Se puede determinar que la especialización de los activos es mínima, lo cual no significa que el cliente no lo reclame necesario.

- **Costo de salida.** El sector de mantenimiento, reparación y venta de repuestos de enseres domésticos está conformado por pequeñas empresas, con una nómina que no supera 10 empleados por cada una, los contratos son los exigidos por la ley y no impiden su finalización, por lo anterior, el costo de salida es relativamente bajo, sólo están vinculados cuatro empleados promedio, de los cuales uno o dos manejan el conocimiento necesario para que la organización funcione. Los restantes son empleados del área de soporte o administrativos.

- **Interrelación estratégica.** Para las empresas que articulan la venta y reparación de los electrodomésticos, suspender cualquiera de las dos figuras del negocio puede afectar negativamente el modelo, pues pierde el complemento necesario, si un cliente lleva un electrodoméstico averiado y el diagnóstico arroja que el aparato no tiene arreglo o sale demasiado costosa su reparación, el mismo establecimiento está en la capacidad de ofrecer un producto nuevo y respaldarlo con una garantía extendida, la sinergia existente entre los dos modelos del negocio es vital para la rentabilidad, la tendencia busca mejorar el servicio y aumentar el portafolio de servicios, como lo son servicios industriales, servicios a domicilio, apertura de nuevos puntos en la ciudad.

- **Barreras emocionales.** Las empresas creadas en el zona geográfica tienen una historia a cuestas, ya que acompañaron el crecimiento de la ciudad desde el centro geográfico y comercial, están ubicados en una zona muy tradicional que es reconocida por los servicios que se prestan, se encuentran empresas en las cuales tres generaciones de familia han encontrado su sustento.

- **Restricciones sociales y de Gobierno.** No se presentan en el sector. Las labores realizadas son bien vistas y apreciadas por la sociedad en general, siempre y cuando todo se realice bajo la legalidad. El Gobierno se mantiene al margen y supervisa los aspectos generales de la empresa, desde el ámbito comercial y de protección al consumidor. Sin embargo en años anteriores se presentaron unas regulaciones por parte de la Alcaldía municipal de Santiago de Cali que tienen que ver con excesos en la publicidad y en los avisos de los

establecimientos, fueron acusados de contaminación visual y obligados a desmontar y reducir la carga visual de estos.

3.1.2 Análisis Interno

3.1.2.1 Perfil de capacidad interna. Para alimentar y robustecer la investigación, pretendiendo a través del uso de diversas herramientas, dilucidar todas las fortalezas y debilidades que hacen presencia en la vida organizacional de CASA OSTER, a continuación se desglosan los hallazgos en cada uno de los dominios que contempla este instrumento de análisis:

Cuadro 15. Criterios esenciales de desempeño de la calidad de la gestión

Dominio:	Gobierno Empresarial y Estrategia
Criterios	La empresa no tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.
	No se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo Ofrezco?
	No existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.
	No existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa.
	Se han determinado objetivos de corto plazo, pero no existen metas claras para proceder a su medición más no de mediano plazo para lograr la planificación estratégica.
	Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, no estipulan los mecanismos y/o horizonte temporal para lograrlos.
	En cuanto al desarrollo de la estrategia empresarial, no está al tanto, ni se preocupa del impacto social que genera el negocio, por lo que no está establecido en una estrategia.
	La estrategia no considera la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y menos, su impacto en el medio ambiente, en cuanto a la utilización de los recursos y manejo de desechos de manera responsable.
	Frente a la planificación estratégica formal, no considera cambios en los agentes del mercado que podrían afectar su estrategia y cumplimiento de objetivos.

Cuadro 16. Continuación

Dominio:	Gobierno Empresarial y Estrategia
Subdominio	Criterios
Toma de decisiones y coherencia	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de la empresa/empresario, sin incorporar información del mercado relevante que podría afectar el desempeño.
	Para la planificación estratégica y líneas centrales de la empresa, No se consideran los objetivos de corto y mediano plazo en el momento de tomar decisiones, por lo tanto no existe coherencia entre lo que se hace y lo que se quiere lograr.
Administración de la empresa	Para la generación de un sentido común y de pertenencia a la organización, no existe claridad de los objetivos y estrategia de la empresa que permita al empresario transmitir al resto de la organización.
	En cuanto a canales, formales y/o informales de comunicación, si bien no existen canales claros, pero igualmente se transmiten las opiniones informalmente al dueño de la empresa, el cual las escucha pero rara vez las considera dentro de los planes de mejora de la empresa.
	No existe claridad de como planificar, asignar y organizar los recursos para obtener mejores niveles de productividad.
Contabilidad financiera	El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentra separado, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los que corresponden a sus gastos personales.
	No se realiza registro de los costos de la empresa directos e indirectos de fabricación.
	Existen planillas de información donde se registran manualmente todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada.
	El empresario no tiene establecido su sueldo empresarial, realizando retiros de la empresa según sus necesidades.
	No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.
	No se lleva un registro de los retiros de productos/servicios y las mermas ocurridas mes a mes.
	La empresa no posee un plan de cuentas, donde se identifique y diferencien los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables.
	No se tiene claridad ni menos se planifica las inversiones que debe realizar la empresa (para recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto y alternativas de financiamiento).

Cuadro 17. Continuación

Dominio:	Gobierno Empresarial y Estrategia
Cumplimiento de normativas legales	• La empresa si se ha formalizado, ya sea mediante constitución como empresa familiar o persona jurídica, cumpliendo con la reglamentación y pasos como registro de sociedad, Sayco y Acinpro, registro del RUT, etc., ante los organismos correspondientes (Notaria, Dian, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, etc.).
	• A veces, la empresa realiza el timbraje de documentos cada vez que sea necesario (boletas, facturas exentas y no exentas).
	• Si cuenta con Certificado de Seguridad otorgada por el respectivo departamento de bomberos.
	• La empresa si cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo). No se requiere.
	• Se cuenta con patente comercial regularizada.
	• La empresa no posee sanciones tributarias en los últimos 12 meses.
	• Mantiene pagos al día de proveedores (paga el día acordado).
	• No controla la situación de cobranza a sus clientes.
Contabilidad tributaria	• No lleva todos los libros contables.
	• No realiza el pago del IVA, dado que pertenece al régimen simplificado.
	• La retención en la fuente no la paga, dado que no se lo exigen a dicho régimen tributario.
	• La empresa presenta en ceros el pago por concepto de impuesto a la renta.
Situación contractual	• Solo algunos de los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo contrato de trabajo.
	• Algunos de los contratos se encuentran escriturados.
	• Al trabajador no se le entrega un código de higiene y seguridad cuando se lleva a cabo el contrato.
	• Ninguno de los contratos de trabajo están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas.
	• No existen menores de edad trabajando dentro de la empresa.
	• Algunas veces las jornadas de trabajo exceden la jornada ordinaria establecida de 48 horas semanales.
	• La empresa no tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores.
	• Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales.
	• Se realiza el pago de horas extras, cuando sea el caso, en un 25% de lo equivalente a una hora de jornada normal.

Cuadro 18. Continuación

Dominio:	Gobierno Empresarial y Estrategia
Integración de personal	Las tareas se conocen y realizan; sin embargo, no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en momentos que se requiera.
	No existen mecanismos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
	Existe una escasa relación entre trabajadores y empresario.
	El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán o trabajan en la empresa.
	La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro.
	No cuenta con ningún tipo de instrumento para estimular el desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben.
	No se han establecido dentro de la administración de la empresa, políticas que permitan proteger a sus miembros, y que estén ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador.
	Existen identificación de situaciones conflictivas en cuanto al sentido de pertenencia de los colaboradores y la desconfianza hacia los mismos por parte del empresario, pero no se le da manejo a dicho conflicto.
	No existen ritos o celebraciones que se realicen a nivel interno (aniversarios, fiestas)
Capacitación y desarrollo	La empresa no planifica ni realiza capacitaciones al personal.
	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse, sin embargo, considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría post capacitación.
Dominio:	Modelos de negocios
Subdominio	Criterios
Propuesta de valor	El empresario desarrolla la propuesta de valor en base a sus sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes, por tanto no la ha definido.
	No se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes, puesto que no tiene claridad del mercado/cliente que quiere satisfacer con los producto/ servicios que ofrece.

Cuadro 19. Continuación

Dominio:	Modelos de negocios
Subdominio	Criterios
Propuesta de valor	• No hay definida una propuesta de valor, no se conoce la percepción de los clientes, por tanto los productos/servicios que se ofrecen no dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa.
	• El nombre de la empresa es atractivo y refleja el enfoque de la empresa, sin embargo no tiene un logo o marca corporativa definida que transmita correctamente la propuesta de valor hacia los clientes, además esta última no está definida.
	• El empresario no tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor.
	• No existe claridad de cuáles son las competencias claves con las que cuenta la empresa.
Clientes	• No se tiene claridad de quiénes son sus clientes, solo se encarga de producir y esperar que las personas compren los productos/servicios.
	• La empresa no se preocupa de fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.
	• Las evaluaciones de la satisfacción del cliente no están dentro del espectro de actividades de la empresa.
Comercialización	• Los canales de distribución con los que cuenta la empresa no son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna.
	• La empresa no se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, para estar más cerca de los clientes y sus necesidades.
	• La empresa Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevos consumidores.
	• Los precios se establecen intuitivamente, sin hacer un análisis del precio del mercado, o de los costos asociados.
	• No existe una estrategia establecida que permita maximizar el alcance e impacto en el nivel de ventas.
	• No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas.
	• No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más clientes.

Cuadro 20. Continuación

Dominio:	Modelos de negocios
Subdominio	Criterios
Coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes	• El producto/servicio no se renueva continuamente para atender mejor a las necesidades de sus clientes.
	• No tiene una estrategia de precio definida ni estandarizada.
	• No tiene una estrategia de promoción definida.
	• No tiene una estrategia de distribución/plaza definida.
	• No tiene estrategias claras que reflejen la propuesta de valor de la empresa (ni la estrategias ni la propuesta de valor están definidas).
Relación con proveedores	• La empresa selecciona sus proveedores solo en función de precio, obviando otras características tales como calidad, cercanía, descuentos u otras que sean relevantes para el abastecimiento de insumos
	• Se establece una relación de mediano/largo plazo con la mayoría o totalidad de los proveedores relevantes de la empresa, permitiendo acceder a beneficios en la adquisición de insumos.
	• La empresa no establece ningún criterio para verificar la calidad de los productos de los proveedores.
	• No se mantiene ningún tipo de registro sobre los proveedores de la empresa.
	• No existe planificación, ni registro respecto del pago a los proveedores.
	• No se realizan presupuestos del abastecimiento de materias primas.
Dominio:	Procesos
Criterios	• El empresario desconoce los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor.
	• Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes.
	• La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio.

Cuadro 21. Continuación

Dominio:	Procesos
Criterios	• Se ha pensado en el caso de externalización, pero esa decisión se tomaría de forma espontánea en situaciones particulares.
	• Solo se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando ha habido reclamos sobre el producto entregado.
	• No se hace inventario de insumos ni productos terminados
	• La empresa no tiene identificados los indicadores claves
Dominio:	Medición, Análisis y Desempeño
Criterios	• La empresa no mantiene un registro de los costos sobre los insumos y tampoco de los márgenes sobre las ventas que hace.
	• No hace registro del flujo de caja por periodo, por lo que no se considera en las decisiones de la empresa.
	• No conoce ni sabe cómo medir la rentabilidad de cada producto/servicio.
	• La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones.
	• Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.
	• Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.
	• No realiza presupuestos anuales.
	• No controla presupuestos mensualmente.
• No se realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales.	
Fuente: Creación propia 2015	

3.1.2.2 Perfil del emprendedor. Para la evaluación de las capacidades emprendedoras se utilizó la herramienta propuesta por Silva¹⁵¹. Los resultados confirmaron que existe un alto nivel de espíritu emprendedor en el fundador de

¹⁵¹ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. 2008. Emprendedor: crear su propia empresa. Bogotá : Alfa omega Colombia S.A., 2008

CASA OSTER, obteniendo una calificación entre 20 y 26 puntos. Las características evidenciadas en el emprendedor son las siguientes:

Cuadro 22. Características del emprendedor

Atributos de carácter	Motivaciones	Atributos Intelectuales
Dinamismo	Realización de sí mismo	Polivalencia de competencias
Perseverancia	Independencia	Habilidad para planificar y concretar objetivos
Facultad para dominar la ansiedad y la tensión	Prestigio social	Enfoque estratégico e imaginación creadora
Afición al riesgo calculado	Logro	Juicio crítico y reacción positiva ante las dificultades y las observaciones
Sensibilidad a las relaciones sociales	Realización de un ideal	Curiosidad intelectual y percepción
Fácil Adaptación		
Elevado nivel de aspiraciones		
Fuente: SILVA DUARTE, Jorge Enrique. 2008. Emprendedor: crear su propia empresa. Bogotá: Alfa omega Colombia S.A., 2008. P 37		

Estilo de liderazgo. Para la identificación del estilo de liderazgo se utilizó la Matriz Likert. Los resultados indicaron que los estilos de liderazgo dominantes son el autoritario y el estilo consultivo. Las calificaciones para cada uno de los estilos se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz Likert Análisis Estilo de Liderazgo

Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Autoritario	Benevolente	Consultivo	Participativo
24	16	24	7
Fuente: Creación propia (2015)			

La aplicación de la herramienta también brindó un indicador para los componentes de liderazgo, tales como dirección, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. En la siguiente tabla se ilustran las interpretaciones:

Tabla 4. Indicadores componente de liderazgo

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	
	Autoritario	Benevolente	Consultivo	Participativo	
Dirección	2,70%	11,10%	4,10%	0%	Benevolente
Motivación	4,16%	2,70%	5,50%	2,70%	Consultivo
Comunicación	4%	2%	8%	2%	Consultivo
Decisiones	9,70%	4,10%	2,70%	0%	Autoritario
Metas	6%	2%	8%	0%	Consultivo
Control	5,50%	4,10%	4,10%	4.1%	Autoritario
TOTALES	32,06%	26%	32.4%	8,80%	
Fuente: Creación propia (2015)					

En la variable dirección se observa mayor inclinación para asumir el estilo del sistema 2 Benevolente. En la variable Motivación la preferencia se da hacia el estilo consultivo al igual que en las variables comunicación y metas. En las variables toma de decisiones y control se observa inclinación a asumir el estilo de liderazgo autoritario.

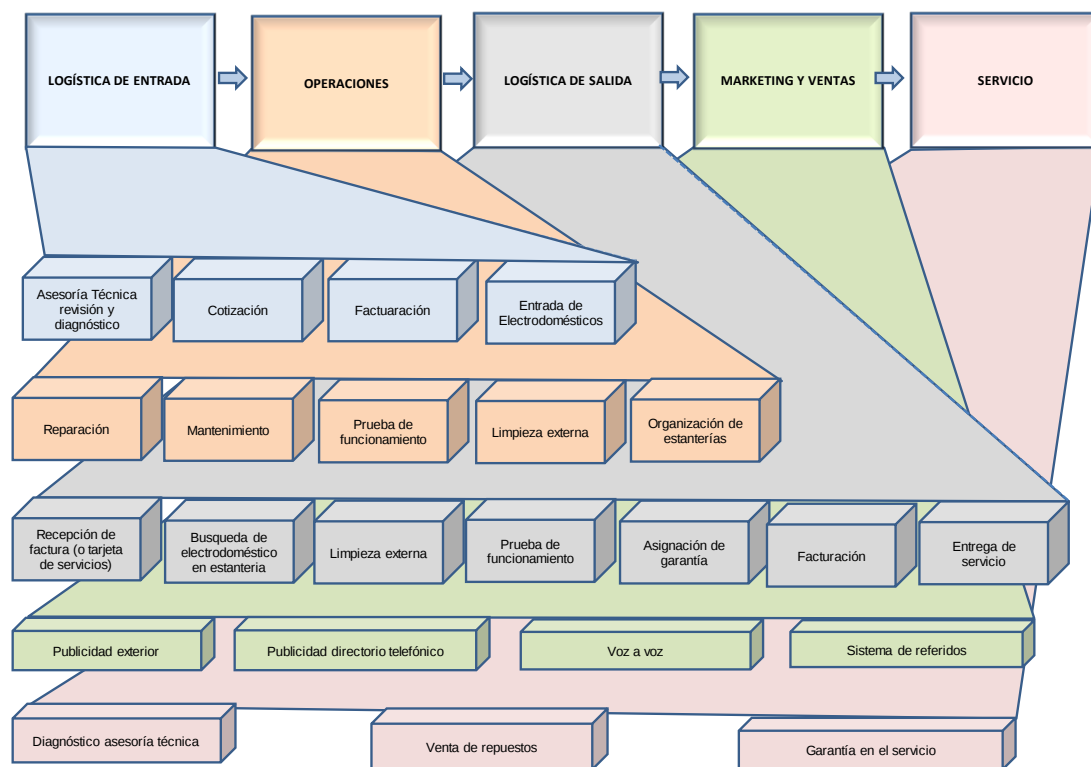
3.1.2.3 Cadena de valor. A continuación se presenta la cadena de valor desagregado a lo largo de la cadena, esta información presenta los datos recolectados a través de las entrevistas realizadas al Gerente-Propietario y Fundador de la misma:

Figura 6. Cadena de Valor Actual



Fuente: Creación propia adaptada de Michael Porter (Betancourt, 2005)

Figura 7 Cadena de Valor Actual. Actividades Primarias Desagregadas



Fuente: Creación propia adaptada de Michael Porter (Betancourt, 2005)

3.1.2.4 Análisis financiero. Basándose en los estados financieros de CASA OSTER de 2013 y 2014, se presenta su situación financiera al final de cada período contable, de acuerdo a algunos indicadores financieros, sin embargo, es necesario aclarar que dichos estados tienen vacíos de información, en lo que respecta a costos variables, costos fijos, costo de ventas, pasivos (laborales, cuentas por pagar a corto y largo plazo, etc.), inventarios, provisiones, entre otros; situación que puede ser explicada por la forma empírica, manual e informal de llevar a cabo las actividades y procesos dentro de la organización; y que finalmente, hace complejo e irrealizable definir el valor de mercado de la Empresa.

A modo de conocer con dicha información los indicadores, se relacionan a continuación sus resultados, los cuales están alejados de una realidad exacta, dado lo explicado anteriormente:

Tabla 5. Análisis Indicadores Financieros CASA OSTER 2013 y 2014

INDICADORES FINANCIEROS		2014	2013
		\$	\$
Razones de Liquidez			
Capital Neto de Trabajo	Activo corriente - Pasivo Corriente	83.175.387,00	144.171.366,00
Razones de Endeudamiento			
Endeudamiento Total	Total Pasivo	-	-
	Total Activo	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	-	-
Financiación Largo Plazo	Capital + Pasivo Largo Plazo	74.218.195,00	73.996.255,00
	Total Activo	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	0,22	0,33
Leverage	Total Pasivo	-	-
	Patrimonio	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	-	-
Razones de Rentabilidad			
Rentabilidad del activo	Utilidad Neta	22.303.691,00	61.877.079,00
	Activo Total	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	0,07	0,28
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta	22.303.691,00	61.877.079,00
	Patrimonio	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	0,07	0,28
Margen de Utilidad Neto	Utilidad Neta	22.303.691,00	61.877.079,00
	Ventas	23.663.050,00	83.283.200,00
	Resultado	0,94	0,74
Razones de Actividad			
Rotación de los Activos	Ventas	23.663.050,00	83.283.200,00
	Activo Total	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	0,07	0,37
Rotación activo corriente	Ventas	23.663.050,00	83.283.200,00
	Activo Corriente	83.175.387,00	144.171.366,00
	Resultado	0,28	0,58
Rotación Cartera	CxC	53.732.091,00	82.216.181,00
	Promedio CxC	67.974.136,00	55.458.311,00
	Resultado	0,79	1,48
Plazo promedio de CxC	360 días	360	360
	Rotación CxC	0,79	1,48
	Resultado	455,42	242,84
Rotación del Capital de Trabajo	Ventas	23.663.050,00	83.283.200,00
	Capital de Trabajo	83.175.387,00	144.171.366,00
	Resultado	0,28	0,5
Apalancamiento financiero o Multiplicador de Capital	Activo	333.867.387,00	223.992.366,00
	Patrimonio	333.867.387,00	223.992.366,00
	Resultado	1	1
Índice DUPONT	Margen de utilidad neto*Rotación de activos totales*Multiplicador de Capital (2013:0,74*0,37*1) (2014:0,94*0,07*1)	0,07	0,28
	Margen de utilidad neto*Rotación de activos corrientes*Multiplicador de Capital (2013:0,74*0,58*1) (2014:0,94*0,28*1)	0,27	0,43

Fuente: Creación propia

Teniendo en cuenta que el capital neto de trabajo es el excedente de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, en caso que todos los activos corrientes se pudieran realizar en un momento dado y todos los pasivos corrientes hubiera que pagarlos en ese mismo momento, se encuentra que las fuentes que han financiado los activos, son de largo plazo (pasivo no corriente y capital contable). El capital neto de trabajo corresponde a la parte lenta de los activos corrientes como son el inventario y las cuentas por cobrar, que la empresa mantuvo en el transcurso de los periodos contables 2013 y 2014; el endeudamiento total externo, es cero; el endeudamiento interno está financiado en un 33% (2013) y 22% (2014) por el capital que es una deuda a largo plazo; el rendimiento neto sobre la inversión o rentabilidad obtenida por los activos de la empresa fue del 28% (2013) y 7% (2014); el rendimiento neto sobre el patrimonio o rentabilidad obtenida por el patrimonio de la empresa fue del 28% (2013) y 7% (2014); el margen neto de utilidad representa el 74% de las ventas (2013) y 94% (2014); las veces que la inversión en activos se convirtió en ventas fue de 0,37 veces (2013) y 0,07 (2014); las veces que el activo corriente/capital de trabajo se convirtió en ventas fue de 0,58 veces (2013) y 0,28 (2014); la rotación de cartera es de 1,48 (2013) y 0,79 (2014); la empresa tarda 243 días en recuperar su Cartera (2013) y 455 (2014); las veces que el capital de trabajo se convirtió en ventas fue de 0,58 veces (2013) y 0,28 (2014); el Índice DUPONT da una rentabilidad del 28% (con los activos totales) y del 43% (con el activo corriente o capital de trabajo) (2013) y; 7% y 27% respectivamente (2014).

3.1.3 Análisis FODA. Con el propósito de determinarlas claramente, se presentan las debilidades y fortalezas de la empresa CASA OSTER a lo largo de la cadena de valor genérica desagregada, suministrada por Michael Porter, en la cual se articuló la cadena de valor que maneja esta Empresa, seguido a ello, se confrontan en una matriz con las oportunidades y amenazas del entorno, para en conjunto establecer las estrategias a efectuar:

Cuadro 23. Debilidades y fortalezas en la cadena de valor desagregada

ACTIVIDADES PRIMARIAS			
Logística de Entrada		Debilidades	Fortalezas
Proveedores	Selección de proveedores	Se seleccionan en función de precio, omitiendo características de calidad, cercanía, descuentos, etc., no se mantiene ningún tipo de registro sobre los proveedores de la empresa	Se establece una relación de mediano/largo plazo con los proveedores relevantes de la empresa, permitiendo acceder a beneficios en la adquisición de insumos
	Recepción de materias primas	No establece ningún criterio para verificar la calidad de los productos de los proveedores	El pago a los proveedores es oportuno
	Control entrada materias primas	No existe papelería de control de entrada de materias primas	
	Almacenamiento	Por desconfianza del propietario algunos insumos o materia prima se almacenan en casa del mismo	
	Control de inventario	No existe control de inventario ni se realizan presupuestos del abastecimiento de materias primas	
Clientes	Asesoría técnica		Se ofrece asesoría técnica al cliente que visita el establecimiento
	Cotización	No existe un proceso estandarizado para la fijación de precios	
	Facturación	La realización y entrega de facturas no posee consecutivo, en ocasiones la factura es reemplazada por una tarjeta en donde se describe el servicio de la cual no se conserva una copia	
	Entrada de electrodomésticos	El almacenamiento o bandeja de llegada, no posee un lugar específico, se ejerce control visual	

Cuadro 24. Continuación

ACTIVIDADES PRIMARIAS			
Operaciones		Debilidades	Fortalezas
	Entrada de materias en proceso	La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio, desconoce los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor.	Fácil acceso para cargue y descargue
	Reparación, Mantenimiento	No existe proceso definido	Más de 30 años de experiencia en el ramo
	Alistamiento para entrega: prueba funcionamiento, limpieza externa, organización en estanterías	No existe proceso de alistamiento para entrega definido	
	Mantenimiento proceso	La empresa no tiene identificados los indicadores claves	
	Control de Calidad	No hay control de calidad del servicio. Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes, se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando ha habido reclamos sobre el producto entregado	
Logística de Salida		Debilidades	Fortalezas
	Almacén productos terminados	Espacio a la vista e insuficiente	
	Despacho o entrega: recepción de factura o tarjeta de servicio, búsqueda de electrodoméstico en estantería, limpieza externa, prueba de funcionamiento frente al cliente	Servicio a domicilio inexistente. La factura no posee consecutivo y la búsqueda del comprobante para hacer la entrega se hace a través de la fecha aspecto que dificulta la búsqueda. No existe un protocolo de logística externa por lo cual al ocurrir olvidos algunos servicios son entregados sin la verificación de la copia y la cancelación de la misma lo que afecta el control. La búsqueda del electrodoméstico en ocasiones es compleja ya que por la falta de espacio en estanterías los electrodomésticos son almacenados en el piso dificultando la búsqueda y la agilidad de la entrega afectando la calidad en el servicio ofrecido al cliente.	

Cuadro 25. Continuación

ACTIVIDADES PRIMARIAS			
Logística de Salida		Debilidades	Fortalezas
	Control de documentos: asignación de garantía, facturación	No existe un control exhaustivo de documentos, sin embargo toda venta se registra en un cuaderno y queda en el facturero estipulado todo lo realizado a cada aparato, de tal manera que al surgir eventualidades deben buscar en el facturero pertinente el documento indicado	
	Control de inventario	No se hace inventario de insumos ni productos terminados	
Mercadeo y Ventas		Debilidades	Fortalezas
	Precios	No existe un sistema de costeo para la fijación y estandarización adecuada de precios y la realizan de acuerdo al cliente	Los precios son competitivos
	Selección canales de distribución	Los canales de distribución no son efectivos, por tanto su entrega no se hace de forma rápida, fácil y oportuna, no se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, para estar más cerca de los clientes y sus necesidades	
	Publicidad: exterior, directorio telefónico, voz a voz, sistema de referidos	No existe tal para captura de nuevos clientes, no hay segmentación de clientes, la publicidad exterior presenta deterioro, la asesoría telefónica que se presta carece del adecuado servicio y atención por falta de conocimiento de estrategias en atención al cliente o porque las responsabilidades y funciones que desarrollan por los trabajadores no permiten el tiempo necesario para la atención	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, la publicidad a través del directorio favorece el servicio.
	Promociones	No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más clientes	
	Distribución de fuerza de ventas	No existe un área especializada de mercadeo y ventas; No existe una estrategia establecida que permita maximizar el alcance e impacto en el nivel de ventas, no hay fuerza de ventas externa; No existe gestión de clientes nuevos ni potenciales, no hay segmentación de mercados, no hay mantenimiento de clientes, ni análisis del servicio; no hay manejo de marca	

Cuadro 26. Continuación

ACTIVIDADES PRIMARIAS			
Servicios		Debilidades	Fortalezas
	Asesoramiento: diagnóstico y asesoría técnica	No se ofrece capacitación en nuevas tecnologías lo que hace que se pierdan clientes	Asesoría técnica especializada
	Reparaciones y venta de repuestos	Los tiempos de entrega fluctúan indiscriminadamente, no existe una estandarización de tiempos	Rápida y efectiva atención a los servicios
	Garantías	Existen vacíos de información sobre las garantías y su cubrimiento, no hay tiempo de respuesta definido ni registro de ello, la búsqueda de la copia de la factura de venta del servicio es un poco compleja,	Se dan 3 meses de garantía
	Otros servicios	El servicio a domicilio es inexistente; el producto/servicio no se renueva continuamente para atender mejor a las necesidades de sus clientes,	Atención personalizada
ACTIVIDADES DE APOYO O SOPORTE			
Infraestructura		Debilidades	Fortalezas
	Instalaciones y distribución de planta	No hay una buena distribución de las áreas no existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas	Instalaciones propias y buen área de trabajo
	Comunicaciones (acceso a mercados)	Ausencia de sistema de comunicación interno y externo, no hay estudio de mercado	
	Relaciones institucionales	Sólo existe una relación de mediano/largo plazo con los proveedores actuales	Existencia de capital de trabajo personal y musculo financiero
	Control del negocio	No existe un sistema de control interno en ninguna de las dependencias de la organización,	La dirección es ejercida directamente por el propietario

Cuadro 27. Continuación

Infraestructura		Debilidades	Fortalezas
	Administración general y Planificación	Los procesos y funciones administrativas se encuentran desatendidos. La administración está basada en un estilo tradicionalista, fundamentado en la experiencia e intuición del propietario. El estilo administrativo ejerce un control centralizado y un estilo autosuficiente. La toma de decisiones se hace de manera subjetiva e intuitiva; No existe un organigrama definido; No existe manual de cargos y funciones; No existe planeación, ni planeación estratégica definida en ninguna de las dependencias. No hay un sistema de control interno; La contabilidad es empírica, se recibe asesoría externa pero en situaciones puntuales, el proceso contable es ineficiente y esporádico; No existe papelería de control; No existe registro respecto del pago a los proveedores. No existe gestión del riesgo	
ACTIVIDADES DE POYO			
Infraestructura		Debilidades	Fortalezas
	Estructura	Existen deficiencias de personal y vacíos en la distribución de cargos y funciones	
Gestión de Talento Humano		Debilidades	Fortalezas
	Selección y vinculación del personal	No existen mecanismos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa. El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán o trabajan en la Empresa. Solo algunos de los trabajadores vinculados trabajan bajo contrato de trabajo.	No existen menores de edad trabajando dentro de la empresa, tiene la capacidad de contratar externamente servicios de tecnología avanzada cuando sea necesario

Cuadro 28. Continuación

Gestión de Talento Humano		Debilidades	Fortalezas
	Formación	La empresa no planifica ni realiza capacitaciones al personal, el empresario considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría post capacitación, No fomenta el desarrollo integral de los empleados	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse
	Gestión de personal	No existe gestión del recurso humano; No se tiene a la vista el código de higiene y seguridad; los contratos de trabajo no están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas, no tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores, las tareas se conocen y realizan; sin embargo; no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en momentos que se requiera; existe una escasa relación entre trabajadores y empresario, no existen políticas de estímulo al desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben; No se han establecido políticas que permitan proteger a sus miembros, y que estén ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador; existe identificación de situaciones conflictivas de sentido de pertenencia de los colaboradores y la desconfianza hacia ellos por parte del empresario, pero no se le da manejo; no se realizan celebraciones, fiestas ni aniversarios de los empleados.	Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales, se realiza el pago de horas extras, cuando sea el caso, en un 25% de lo equivalente a una hora de jornada normal
	Valoración de puestos	La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro	
	Carreras profesionales	No existen profesionales dentro de la empresa	La parte contable es manejada por terceros

Cuadro 29. Continuación

Desarrollo Tecnológico		Debilidades	Fortalezas
	Integración de sistemas	No tienen sistematizada ninguna de sus dependencias y actividades	
	Hardware	No existe	
	Software	No existe	
	Gestión de la Información y el Conocimiento	No existe programa de contabilidad sistematizada; No existe gestión del conocimiento e información; La empresa no cuenta con una página web, correo electrónico ni acceso a internet	
	Dimensionamiento	No esta estandarizado el tiempo de cada proceso productivo pues no existen análisis de métodos, tiempos, procesos, etc.	
Abastecimiento		Debilidades	Fortalezas
	Compras	No hay estudio de proveedores se seleccionan por cercanía, el acceso a partes y repuestos es limitado y costoso	
	Bancos	No existe planificación, ni registro respecto del pago a los proveedores	
	Documentación	No hay control de documentación, solo facturas sin consecutivo	
	Suministros	No hay planificación de ello	
Fuente: Creación propia			

Cuadro 30. Matriz DOFA

	Oportunidades del mercado	Amenazas del mercado
	- Ubicación Geográfica - Ubicación espacial. - Facilidades en la adquisición de Vivienda. - Políticas públicas de apoyo al emprendimiento, microempresas. - Gestión Estatal para el buen desarrollo del sector de los electrodomésticos. - Importación de aparatos electrodomésticos y repuestos. - Tratados Comerciales, acceso a más productos sin aranceles. - Ley mipyme - Decreto 2593 de 2014 - Desarrollo Tecnológico e innovación. - Conocimiento y Capital Humano. - Tecnologías de información y comunicación TIC. - Tecnología administrativa y Contable.	- Hábitos de consumo y compra. - Nivel de Obsolescencia.
Fortalezas de la empresa	Estrategia O.F. Usar Fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategia A.F. Usar fortalezas para evitar amenazas
Relación de mediano y largo plazo con los proveedores.	Hacer alianzas estratégicas o acuerdos de exclusividad con grandes superficies y con los proveedores.	
Pago oportuno a los proveedores.	Economías de escala.	
Fácil acceso para cargue y descargue.	Acompañar las campañas publicitarias con Información a proveedores y clientes de estas fortalezas	
Precios competitivos		Mantener precios reducidos
Asesoría técnica especializada		Innovar y diversificar productos y servicios.
Se ofrecen 3 meses de garantía		
Atención al cliente personalizada		

Cuadro 31. Continuación

Rápida y efectiva atención a los servicios		
Instalaciones propias y buen área de trabajo	Acogerse a la Ley de Fomento y Apoyo al sector de aparatos electrodomésticos y línea blanca para facilidad de acceso a materias primas, e importar partes, piezas o productos.	
Existencia de capital personal y musculo financiero	Incursionar en la importación de electrodomésticos y repuestos	Diversificación, aumento de gama de productos e incursión en línea blanca.
Más de 30 años de experiencia en el ramo	Acogerse a la Ley Mipyme y a los beneficios de acceso a mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, asistencia para el desarrollo tecnológico y acceso a los mercados financieros institucionales	
Dirección es ejercida directamente por el propietario		
Debilidades de la empresa	Estrategia O.D Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategia A.D. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas
No hay estudio y registro de proveedores.	Diseñar e implementar plan de gestión integral de proveedores para estudio, selección y mantenimiento. Ampliar la base actual de los proveedores (locales, nacionales e internacionales) y seleccionar por calidad, tiempo de entrega, garantía, precio,	
Selección de proveedores en función de precio		
No hay criterio para verificar calidad de insumos y productos	Levantar mapa de proceso de prestación del servicio o de las reparaciones, determinar tiempos del mismo y de respuesta de las garantías; y dentro de éste punto determinar e implementar los parámetros de calidad.	Establecer un sistema de gestión de la calidad y mejora continua, determinando los procesos necesarios para el sistema, la secuencia e interacción de estos procesos, los criterios y los métodos necesarios, asegurando de la disponibilidad de recursos e información necesarios, realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
No se establece proceso de reparación y alistamiento para entrega definido.		
No esta estandarizado el tiempo de cada proceso productivo		
No hay control de calidad del servicio		
No se tiene identificados los indicadores claves		
No hay control inventario de materias primas	Diseñar e implementar el sistema de inventarios general y por categorías	

Cuadro 32. Continuación

Debilidades de la empresa	Estrategia O.D Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategia A.D. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas
No hay una buena distribución de las áreas	Realizar un plan de redistribución de planta y espacio físico con el fin de mejorar el área de trabajo, almacenamiento, oficinas y atención al público	
Los procesos y funciones administrativas se encuentran desatendidas	Contratación de un Gerente calificado para atención de la microempresa	Realizar una alianza estratégica con un asociado que tenga una buena estructura y personal administrativo y adicionalmente maneje área comercial de líneas blanca y marrón.
No existe un organigrama definido		
No existe manual de cargos y funciones		
No existe planeación, ni planeación estratégica en ninguna de las dependencias.		
Existe un manejo ineficiente de los activos, recursos y procesos.		
No existe un sistema de costeo para la fijación de precios	Diseñar y estandarizar sistema de costeo y fijación de precios.	
No existe gestión del riesgo	Implementar sistemas de seguridad y compra de pólizas de seguro para la infraestructura, los productos o mercancía en general.	
No existe un sistema de control interno	Diseñar e implementar un sistema de control, mediante la utilización de un programa ERP que permita articular las funciones y gestión administrativa con un sistema contable dinámico, fácil, robusto y eficiente, mediante una adecuada papelería de control.	Contratación de un Outsourcing Contable que permita tener asesoría permanente, un mayor control y un manejo más adecuado de las operaciones realizadas, datos oportunos para la pronta toma de decisiones.
El proceso contable es ineficiente y esporádico		
No existe papelería de control		
Existen vacíos de información sobre las garantías y su cubrimiento		
No existe registro respecto del pago a los proveedores		

Cuadro 33. Continuación

Debilidades de la empresa	Estrategia O.D Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategia A.D. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas
No existe un área especializada de mercadeo y ventas	Diseñar e implementar un Área funcional de mercadeo y ventas que permita la gestión y dirección del área comercial la microempresa con seguimiento a ventas, distribución, publicidad y promociones, gestión de clientes, productos y mercados.	
No existe gestión de clientes nuevos ni potenciales		
No realizan estudios de mercado ni segmentación de clientes		
No se realizan acciones promocionales		
No existe una estrategia de ventas		
No existe una fuerza de ventas externa		
No se realiza el mantenimiento de clientes actuales	Diseñar el plan de gestión de clientes o CRM.	
No hay análisis del servicio		
No se presta servicio a domicilio	Implementación de un sistema de servicio a domicilio de mantenimiento, reparación, venta e instalación de electrodomésticos	
No se hacen estudios de mercado	Realizar estudio de mercado, segmentación de mercado objetivo y nichos, creando estrategias de mercadeo para llegar a cada uno de manera específica de acuerdo a sus necesidades, preferencias y poder adquisitivo.	
No existe un programa publicitario		Diseñar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que se ofrecen, así como, los beneficios, el valor agregado o riesgos de comprar productos/servicios dudosos; y con esto, iniciar campaña de educación para el cliente.

Cuadro 34. Continuación

Debilidades de la empresa	Estrategia O.D Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategia A.D. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas
No existe un sistema de comunicación interno y externo	Diseñar e implementar un sistema de comunicación interno y externo, así como mecanismos para la resolución de conflictos.	
No existe gestión del recurso humano	Diseñar e implementar un área de gestión de recursos humanos que permita la coordinación integral de las personas vinculadas y colaboradores con respecto a reclutamiento y selección del personal, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño, sistema de mantenimiento y recompensas, entrenamiento, capacitación y desarrollo organizacional.	
Existen deficiencias de personal y vacíos en la distribución de cargos y funciones		
Solo algunos de los trabajadores vinculados trabajan bajo contrato de trabajo.		
No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal		
No se planifica ni se realiza capacitaciones al personal		
No fomenta el desarrollo integral de los empleados		
No se tiene a la vista el código de higiene y seguridad social		
Los contratos de trabajo existentes no están actualizados		
No existen políticas de estímulo al desempeño de los trabajadores		
No existen políticas de protección a los derechos del trabajador		
La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones		
No existen personas con nivel profesional dentro de la empresa.		

Cuadro 35. Continuación

Debilidades de la empresa	Estrategia O.D Vencer debilidades aprovechando oportunidades	Estrategia A.D. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas
Existe muy escasa relación entre trabajadores y empresario.	Diseñar e implementar estrategias de sensibilización, motivación e integración del personal y la gerencia.	
No se realizan celebraciones, fiestas ni aniversarios de los trabajadores		
Ninguna dependencia cuenta con equipos o programas sistematizados	Introducir los nuevos avances tecnológicos para sistematización de los procesos y actividades.	
No existe programa de contabilidad sistematizada		
No existe gestión del conocimiento e información.		
La empresa no cuenta con una página web, correo electrónico ni acceso a internet	Diseñar e implementar la venta de servicios/productos por página web.	
Fuente: Creación Propia		

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al análisis de la situación actual de la empresa se procede a elaborar un plan estratégico con base a las siguientes conclusiones.

- el producto es vagamente rentable pero no tiene futuro
- el sistema administrativo no es idóneo
- la infraestructura necesita reorientación
- los procesos y productos necesitan estandarización
- se requiere implementar mercadeo y ventas
- se necesita acceder a otras líneas
- se necesita capacitar en nuevas tecnologías
- se requiere prestar servicios a domicilio
- se requiere implementar sistema ERP

3.2.1 Direccionamiento Estratégico.

3.2.1.1 Declaración de la Visión. Para 2025 seremos reconocidos como una empresa líder a nivel Nacional por mantener a la vanguardia del desarrollo tecnológico y por nuestro despliegue comercial en la venta, reparación y servicio técnico de electrodomésticos. Nuestra marca es sinónimo de confianza y calidad.

3.2.1.2 Declaración de la Misión. Facilitar y dar comodidad en las labores del hogar, del cuidado personal, el esparcimiento, la comunicación y la industria, a través de la venta y reparación de electrodomésticos y otros productos de las líneas de cocina, belleza y cuidado personal, general del hogar, industrial y ferretería con asesoría técnica especializada, atención personalizada, precios justos y calidad.

Teniendo como valores rectores de las conductas y del crecimiento personal y organizacional: la iniciativa, el mejoramiento continuo, la honestidad, la justicia, la responsabilidad, la calidad y la flexibilidad.

3.2.1.3 Identificación de Valores Organizacionales. Para la identificación de los Valores Centrales Esperados de la microempresa se realizó un análisis DOFA de valores, dado que la retroalimentación que se da entre el individuo y el medio genera un tipo de aprendizaje estratégico que puede ser utilizado en este tipo de diagnóstico¹⁵², a continuación se relacionan los valores:

- Iniciativa y mejoramiento continuo.
- Honestidad y justicia.
- Responsabilidad social e individual.
- Calidad.
- Flexibilidad.

Conceptualización de los valores centrales esperados. Teniendo en cuenta la significativa relevancia que tiene la definición de los valores pues fundamentan las actividades de la organización, de igual forma, es vital su conceptualización dado que es necesario comunicarlos comprensiva y efectivamente para que cada colaborador lo haga suyo y lo articule en su actuar y conducta diaria, para dar cumplimiento a esto, se presentan a continuación:

¹⁵² LINARES BONELL, María delos Ángeles. Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales. En: academia.edu. [En línea] sf. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: http://www.academia.edu/9598061/Propuesta_de_procedimiento_metodol%C3%B3gico_para_el_trabajo_con_los_valores_organizacionales._Proposal_of_methodologic_procedure_for_the_work_with_the_organizational_values. p 8

Iniciativa y mejoramiento continuo: promovemos el desarrollo de la capacidad de escucha de forma transversal dentro de la organización y sus actividades, la autonomía, la proactividad, así como, el desarrollo integral (habilidades, competencias, etc.) de quienes integran la microempresa.

Honestidad y justicia: velamos por crear un clima organizacional íntegro en el cual los colaboradores se sientan reconocidos y apoyados, al igual que, por mantener los procesos actualizados de tal manera que se ajusten a la realidad.

Responsabilidad social e individual: mantenemos un equilibrio entre las necesidades propias de la microempresa, el personal contratado y el entorno, teniendo en cuenta los grupos de interés implicados en ellos.

Calidad: velamos por el cumplimiento a cabalidad de los procesos, facilitando la prevención y trazabilidad de situaciones que desmejoren la prestación del servicio, los productos o socaven la integridad de cualquiera de los grupos de interés de la organización.

Flexibilidad: vamos a la par con los cambios tecnológicos, del mercado, entre otros, dando lugar al crecimiento oportuno y sostenible.

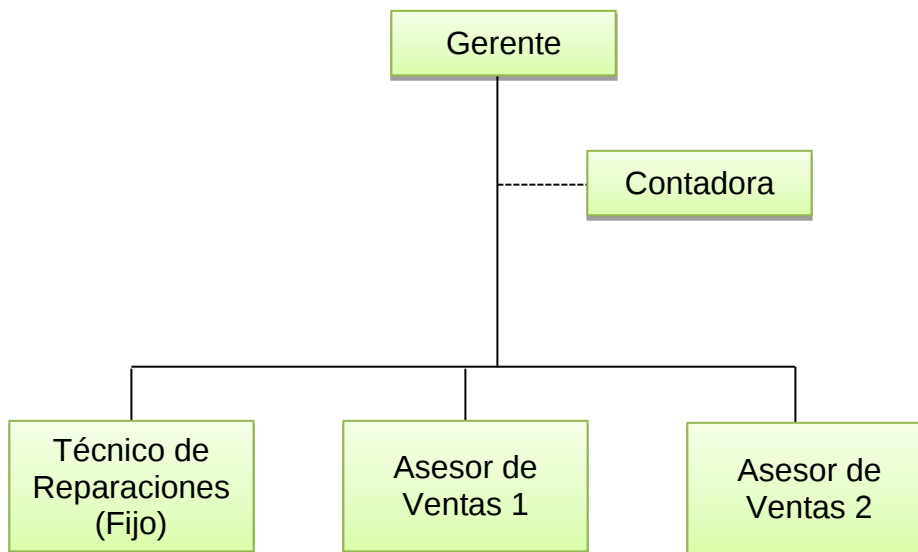
3.2.1.4 Declaración de los objetivos estratégicos. A continuación se presentan las metas a alcanzar de manera inicial, las cuales se establecen de acuerdo a la misión, visión y valores de la microempresa, con el propósito de guiar el camino estratégico que permita el éxito organizacional:

- Fomentar la iniciativa y el mejoramiento continuo de los integrantes de la Organización para potenciar su desarrollo integral, la autonomía y proactividad.
- Impulsar la calidad y la responsabilidad social e individual en toda la cadena de valor y los grupos de interés involucrados.
- Establecer estándares de satisfacción del cliente.
- Sistematizar los procesos.
- Actualizar e introducir permanentemente los avances tecnológicos en todos los procesos organizacionales.
- Diversificar en productos y servicios.
- Lograr el despliegue comercial.
- Posicionar la marca en el mercado.

3.2.2 Formulación de Estrategias.

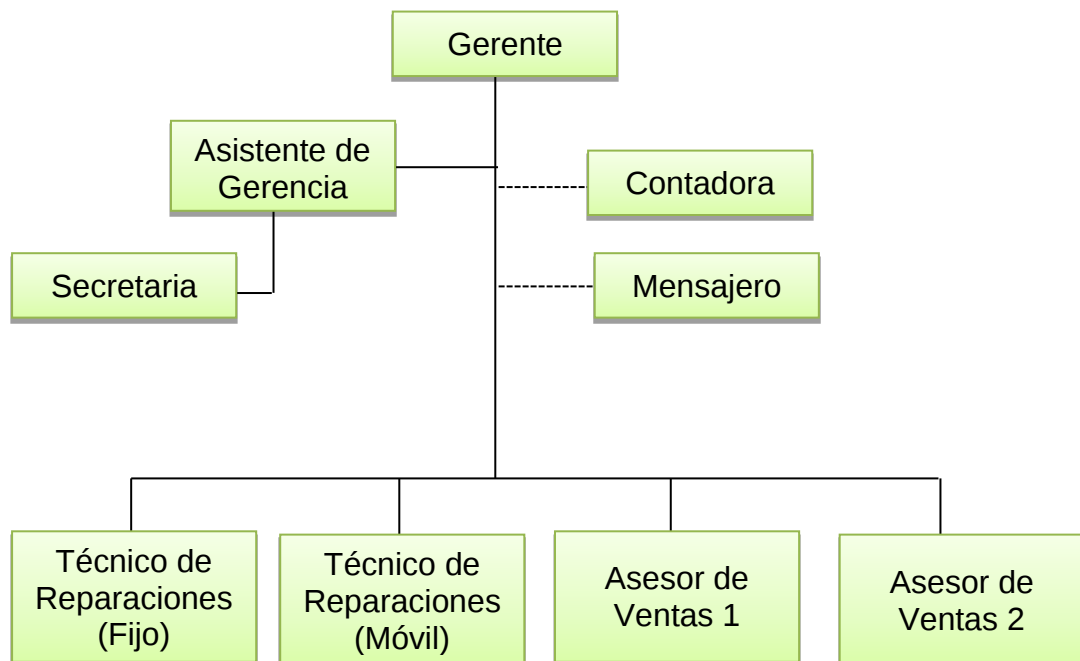
3.2.2.1 Estructura Orgánica. A continuación se presenta el organigrama actual y el organigrama propuesto; así como algunas de las funciones a desempeñar:

Figura 8. Organigrama Actual



Fuente: Creación propia

Figura 9. Organigrama Propuesto



Fuente: Creación propia

- **Gerente:** encargado de cumplir y hacer cumplir los estatutos de la Empresa, revisar el cumplimiento de los planes de trabajo, dirigir la Empresa hacia el logro de la misión y la visión, representar legalmente a la Organización, realizar las inspecciones de calidad, proporcionar los recursos necesarios para la implementación de los planes y estrategias, crear nuevas líneas de productos y servicios.
- **Asistente de Gerencia:** encargado de coordinar compras, negociar con proveedores, controlar inventarios y bodega, apoyar la gestión administrativa, publicitaria, de mercadeo y las relaciones con los clientes, coordinar los procesos y verificar su cumplimiento.
- **Secretaria:** atención de llamadas telefónicas, manejo de caja menor, facturación, archivo, sistematización de datos, elaboración de cartas e informes, control mensajería.
- **Técnico de Reparaciones (fijo):** reparación de electrodomésticos, asesoría técnica al cliente.
- **Técnico de Reparaciones (móvil):** reparación de electrodomésticos, asesoría técnica al cliente.
- **Asesor de Ventas 1:** atención al cliente, comercialización a través de las ventas directas (mostrador).
- **Asesor de Ventas 2:** atención al cliente, comercialización a través de las ventas directas (mostrador).
- **Contadora:** externo a la Organización y encargado de asesorar las labores contables de la Organización.
- **Mensajero:** externo a la Organización y encargado de las labores de mensajería y compras.

3.2.2.2 Estrategias Marco. Las estrategias marco sobre las cuales se direccionará el Cuadro de Mando Integral – CMI, son:

Estrategia Corporativa. A nivel corporativo podemos encontrar:

Estrategia de negociación entre empresas: Alianzas estratégicas. Efectuar alianzas con una empresa del mismo ramo y sector que en primer lugar tenga una estructura formal que permita en corto tiempo subsanar todas las debilidades del área administrativa, contable, comercial, operativa y de infraestructura de CASA

OSTER; y en segundo lugar que se encuentre actualmente atendiendo comercialmente el segmento de líneas blanca y marrón.

Estrategia Funcional. A nivel funcional podemos encontrar:

Lineamientos sectoriales y nacionales. Aprovechamiento de Leyes mipyme y de Fomento de los Sectores de Electrodomésticos, Línea Blanca y marrón, así como de las políticas y planes Estatales de mejoramiento de la productividad, competitividad, comercio exterior y transformación productiva.

Área Administrativa. Puede dirigirse a:

- Diseñar e implementar plan de gestión integral de proveedores para estudio, selección y mantenimiento. Ampliar la base actual de los proveedores (locales, nacionales e internacionales) y seleccionar por calidad, tiempo de entrega, garantía, precio, así como un sistema CRM para educar y generar confianza y fidelidad en los clientes (administrar la relación con los clientes).
- Establecer un sistema de gestión de la calidad y mejora continua, mediante implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO9001 determinando los procesos necesarios para el sistema, la secuencia e interacción de estos procesos, los criterios y los métodos necesarios, asegurando de la disponibilidad de recursos e información necesarios, realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- Contratar un Gerente calificado y con experiencia que permita: efectuar todas las funciones administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de todas las áreas funcionales de la empresa; gestionar los riesgos, mitigando algunos mediante la adquisición de seguros para la mercancía en tránsito, bodega y reparación; realizar un plan de redistribución de planta y espacio físico con el fin de mejorar el área de trabajo, almacenamiento, oficinas y atención al público.
- Sistematizar todos los procesos y áreas de la empresa e introducir los nuevos avances tecnológicos para sistematización de los procesos y actividades que permitan: el control integral y la gestión del conocimiento; la implementación de estrategias de internet para la venta de servicios/productos por página web; diseñar e implementar un sistema de control interno, mediante la utilización de un programa ERP que permita articular las funciones y gestión administrativa con un sistema contable dinámico, fácil, robusto y eficiente, mediante una adecuada papelería de control y permita sistematizar todos los procesos y actividades de la empresa o en su defecto, la contratación de un Outsourcing Contable que permita tener asesoría permanente, un mayor control y un manejo más adecuado de las operaciones realizadas, datos oportunos para la pronta toma de decisiones.

- Diseñar e implementar un área de gestión de recursos humanos y un sistema de comunicación interno que permita: la coordinación integral de las personas vinculadas y colaboradores con respecto a reclutamiento y selección del personal, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño, sistema de mantenimiento y recompensas, entrenamiento, capacitación y desarrollo organizacional incluyendo un plan de apoyo para la capacitación integral y el desarrollo de competencias de los colaboradores.

Área Comercial. Puede dirigirse a:

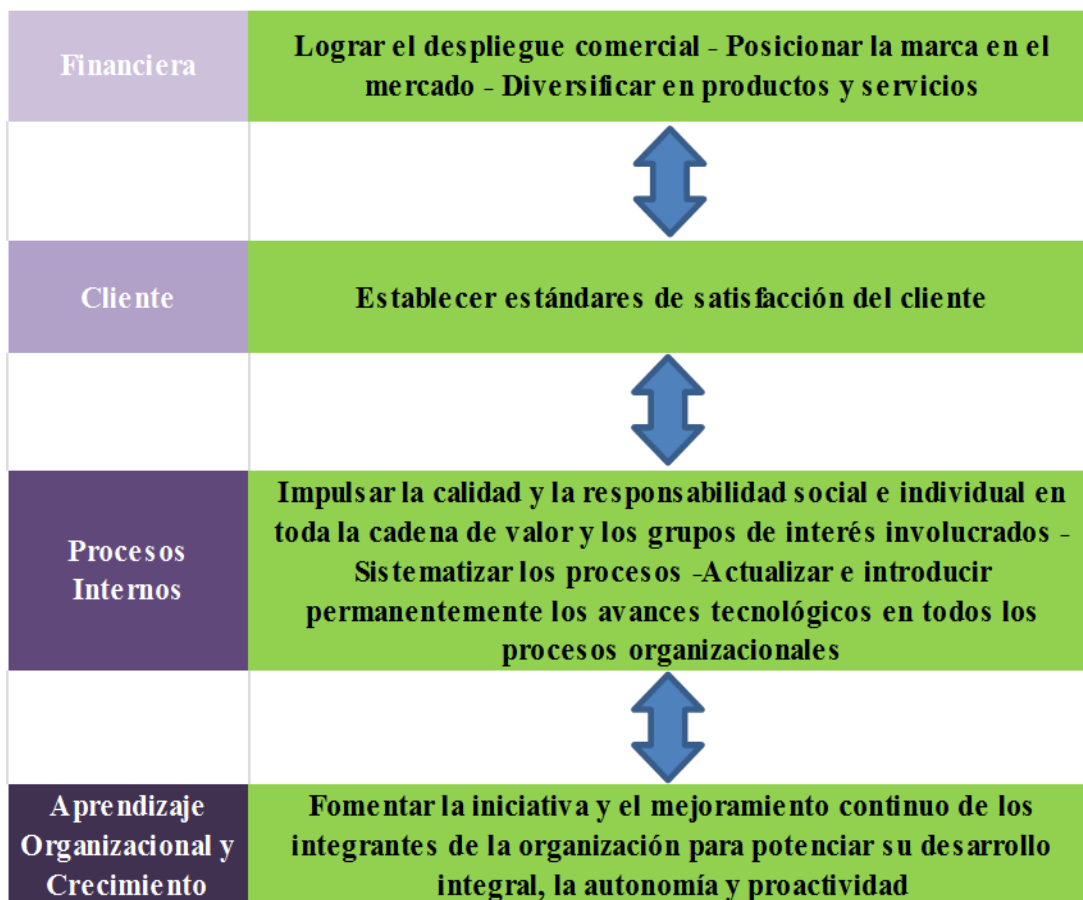
- Diversificación de productos; Segmentación del mercado incursionando en la línea blanca y marrón; de prestación del servicio y de alianzas con grandes superficies y proveedores con el objetivo de la comercialización de línea Blanca y marrón.
- Incursionar en la importación de electrodomésticos y repuestos, así como formalizar las relaciones comerciales con productores nacionales.
- Diseñar e implementar un Área funcional de mercadeo y ventas que permita: la gestión y dirección del área comercial la microempresa con seguimiento a ventas, distribución, publicidad y promociones, gestión de clientes, productos y mercados; acompañar las campañas publicitarias con Información a proveedores y clientes de todas las fortalezas; la implementación de un sistema de servicio a domicilio de mantenimiento, reparación, venta e instalación de electrodomésticos;

Estrategia Genérica. Puede dirigirse a:

Estrategia de liderazgo en costos. Seguimiento y control de los indicadores económicos con el fin de mantener precios reducidos de los productos y servicios mediante a través de Innovar y diversificar los productos y servicios así como de economías de escala.

3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI. Para tener una visión amplia de la estrategia y seleccionar las mediciones apropiadas para verificar su logro, se realiza en primera instancia el Mapa Estratégico, el cual muestra las interrelaciones de los procesos en las cuatro perspectivas empresariales como son aprendizaje organizacional y crecimiento, procesos internos, financiera y clientes; así los indicadores que se seleccionan son de resultados y de causa, para respectivamente verificar las consecuencias de los objetivos estratégicos y el resultado de las acciones concretas:

Figura 10. Mapa estratégico Casa Oster 2015 - 2025



Fuente Creación propia

Cuadro 36. Matriz de Cuadro de Mando Integral - CMI 2015 – 2025

CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2015 - 2025			
Definición: Venta, mantenimiento y reparación de electrodomésticos			
Visión: Para 2025 seremos reconocidos como una empresa líder a nivel nacional por mantener a la vanguardia del desarrollo tecnológico y por nuestro despliegue comercial en la venta, reparación y servicio técnico de electrodomésticos. Nuestra marca es sinónimo de confianza y calidad.			
Mercado objetivo		Productos actuales	Productos futuros
Personas jurídicas y naturales que necesiten comprar o reparar electrodomésticos de la línea blanca de calidad y amigables con el ambiente		Venta de enseres domésticos y repuestos; servicio de mantenimiento y reparación de enseres domésticos	Electrodomésticos de la línea blanca, marrón y Licuadoras industriales, entre otros.
Características del entorno competitivo			
Alta competencia	Las barreras de entrada al mercado son altas o bajas, dependiendo del tipo de competidor. Demanda en incremento. Políticas gubernamentales direccionadas al fortalecimiento y desarrollo de las actividades.	Proveedores escasos con alto poder de negociación.	Gran afluencia de Clientes. Barreras de salida bajas.
Indicadores clave ante clientes	Factores clave de éxito	Competencias estratégicas	
- Comodidad y rapidez en los procesos. - Logística efectiva. - Soporte y asesoría de servicio. - Información en línea. - Comunicación y garantías efectivas.	- Planeación estratégica en todas las dependencias. - Sistematización de los procesos y actividades. - Página web con información completa de servicios, precios y tiempos de entrega. - Precios de productos altamente competitivos. - Alianzas estratégicas efectivas. - Servicio oportuno. - Implementación Sistemas de Gestión de Calidad y Responsabilidad Social RS - Mantenimiento de clientes. - Despliegue comercial.	- Atención y servicio al cliente de manera integral y personalizada. - Estandarización de precios. - Reducción de tiempos y costos para los clientes. - Diversificación de productos. - Asistencia técnica especializada.	

Cuadro 37. Continuación

Ventaja competitiva		Estrategias de crecimiento	
Variedad de productos e información general sobre los mismos y del servicio vía Internet y medios masivos.		- Posicionamiento de marca, productos y servicios - Alianzas estratégicas. - Servicio al cliente. - Estrategias de mercado. - Comunicación e información de productos y servicios en página Web. - Gestión y desarrollo del talento humano	
Objetivos	Responsables	Indicadores	Acción Estratégica
Aprendizaje Organizacional y Crecimiento Fomentar la iniciativa y el mejoramiento continuo de los integrantes de la Organización para potenciar su desarrollo integral, la autonomía y proactividad	Gerencia	- Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. - Número de capacitaciones realizada y apoyadas. - Número de trabajadores contratados por medio de contrato escrito y todas las prestaciones de ley. - Porcentaje de cumplimiento del plan de comunicación interno y externo. - Número de talleres realizados para la resolución de conflictos. - Número de estrategias de sensibilización, motivación e integración realizadas. - Porcentaje de personal profesional y especializado contratado.	- Diseñar e implementar un plan de capacitación y apoyo para el desarrollo integral de los colaboradores, teniendo en cuenta sus habilidades, competencias y preferencias. - Contratar a todos los colaboradores por medio de contrato escrito y todas las prestaciones de ley. - Diseñar e implementar un sistema de comunicación interno y externo, así como mecanismos para la resolución de conflictos. - Diseñar e implementar estrategias de sensibilización, motivación e integración del personal y la gerencia. - Contratar el personal necesario para el adecuado desarrollo de las actividades, cuidando que posean idoneidad y compartan los valores organizacionales, realizando una adecuada selección y reclutamiento.

Cuadro 38. Continuación

Objetivos	Responsables	Indicadores	Acción Estratégica
Procesos Internos - Impulsar la calidad y la responsabilidad social e individual en toda la cadena de valor y los grupos de interés involucrados. - Sistematizar los procesos. - Actualizar e introducir permanentemente los avances tecnológicos en todos los procesos organizacionales.	Gerencia y Colaboradores	- Porcentaje de cumplimiento de la implementación del SGC y RS. - Porcentaje de cumplimiento de planes a articular a los SGC y RS. - Tiempo de prestación del servicio de reparación. - Tiempo de respuesta de las garantías y quejas. - Porcentaje de quejas y garantía recibidas y solucionadas. - Número de proveedores por categoría de producto y servicio. - Número de alianzas estratégicas realizadas. - Número de estrategias de RS realizadas y comunicadas. - Porcentaje de cumplimiento de las estrategias de inventarios, actualización de conocimientos y tecnología; y posicionamiento de marca. - Número de avances tecnológico introducidos.	- Reorganizar espacios para almacenamiento de materia prima, insumos, suministros y productos terminados. - Levantar proceso prestación del servicio o reparaciones, determinar tiempos del mismo y de respuesta de las garantías; determinar e implementar parámetros de calidad. - Ampliar la base de proveedores (locales, nacionales e internacionales) y seleccionarlos por calidad, tiempo de entrega, garantía, precio. - Hacer alianzas estratégicas con el DAGMA, la Policía y la Juntas Comunales. - Diseñar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios, beneficios, valor agregado o riesgos de comprar productos/servicios dudosos; diseñar y comunicar el trabajo ambiental y de seguridad. - Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad e ISO26000 o Sistema de Responsabilidad Social (SGC y RS). - Diseñar el plan de Gestión de clientes o CRM. - Diseñar e implementar plan de gestión integral de proveedores para estudio, selección y mantenimiento. - Diseñar e implementar plan de Gestión ambiental. - Introducir avances tecnológicos para sistematización de los procesos y actividades. - Diseñar e implementar el sistema de inventarios general y por categorías. - Llevar a cabo la actualización de conocimientos y tecnológica constantemente. - Diseñar e implementar el manejo de marca.

Cuadro 39. Continuación

Objetivos	Responsables	Indicadores	Acción Estratégica
Cliente Establecer estándares de satisfacción del cliente.	Gerencia	- Porcentaje de cumplimiento de la campaña de educación al cliente. - Porcentaje de cumplimiento del estudio de mercado. - Número de estrategias realizadas por mercado objetivo o nicho. - Número de clientes logrados por estrategia realizada. - Número de domicilios realizados. - Número de sucursales abiertas. - Nivel de implementación de la página web.	- Iniciar campaña educativa para el cliente - Realizar estudio de mercado, segmentación de mercado objetivo y nichos, creando estrategias de mercadeo para llegar a cada uno de manera específica de acuerdo a sus necesidades, preferencias y poder adquisitivo. - Fortalecer el servicio a domicilio - Abrir sucursales en puntos estratégicos de la ciudad - Innovar y diversificar productos y servicios - Diseñar e implementar la venta de servicios/productos por página web. - Estudiar la posibilidad de acceder a zonas de parqueo para la comodidad y seguridad de los clientes.
Financiera - Lograr el despliegue comercial. - Posicionar la marca en el mercado. - Diversificar en productos y servicios.	Gerencia y Colaboradores	- Porcentaje de cumplimiento del plan de seguridad. - Número de alianzas estratégicas realizadas. - Nivel de cumplimiento del sistema de costeo y fijación de precios. - Número de procesos contables sistematizados. - Porcentaje de cumplimiento de acogimiento a la ley de fomento. - Número de productos y servicios nuevos desarrollados. - Porcentaje de cumplimiento del posicionamiento de marca.	- Implementar sistemas de seguridad y compra de pólizas de seguro para la infraestructura, los productos o mercancía en general - Hacer alianzas estratégicas con grandes superficies y proveedores - Diseñar y estandarizar sistema de costeo y fijación de precios - Optimizar y maximizar el servicio contable tercerizado. - Acogerse a la ley de fomento y apoyo al sector de electrodomésticos y línea blanca para importar partes, piezas o productos.
Fuente: Creación propia			

4 CONCLUSIONES

Los análisis de entorno externo y estructural del sector permiten ver una Microempresa en un momento coyuntural que exige de un liderazgo significativo por parte del Gerente-Propietario, para gestionar el cambio organizacional al interior de la misma, para hacer frente al mercado competitivo y aprovechar las oportunidades de la globalización y el avance tecnológico, en aras del posicionamiento y de la sostenibilidad a largo plazo.

El panorama interno es un tanto complejo y preocupante, pero partiendo del supuesto que se tomen las medidas correctivas y preventivas, en otras palabras, implementar el cuadro de direccionamiento estratégico, adecuada y oportunamente, son mayores las oportunidades que las amenazas presentadas por el entorno, para dar paso al mejoramiento y crecimiento organizacional.

En cuanto al análisis financiero, se encuentra que las fuentes que se han financiado los activos son de largo plazo (pasivo no corriente y capital contable), por tanto el 100% de sus fuentes de financiamiento dependieron, en ambos periodos (2013 y 2014), de las ventas de productos y servicios, así como del capital aportado por su propietario.

La empresa no posee endeudamiento externo, de tal manera que está financiada por el capital que es una deuda a largo plazo, por tanto la empresa presenta exigencias de corto plazo que pueden afectar su desempeño, dado que depende de sus ventas, aunque el patrimonio no se encuentra comprometido ante acreedores.

El rendimiento neto sobre el activo y el patrimonio disminuyó considerablemente entre un periodo (2013) y otro (2014), de un 28% paso a un 7%.

El margen neto de utilidad se incrementó en un 20%, pasó de 74% en 2013 a 94% en 2014, sin embargo respectivamente, las veces en que la inversión en activos se convirtió en ventas disminuyó de 0,37 veces a 0,07 veces, así mismo, las veces en que el capital de trabajo y el activo corriente se convirtieron en ventas paso de 0,58 veces a 0,28 veces.

La rotación de cartera pasó de 1,48 en 2013 a 0,79 en 2014, así en 2013 la empresa tarda 243 días en recuperar su cartera y en 2014, 455 días. Demostrando con esto un manejo ineficiente de la cartera.

El apalancamiento financiero o multiplicador de capital, demuestra la posibilidad de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios, por tanto este resultado permite ver en primer lugar que no existe financiación con recursos externos y en segundo, que los riesgos de la empresa son asumidos directamente y en su totalidad por el propietario.

En cuanto a la eficiencia con que la Empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero), los indicadores demuestran que por manejar un alto margen de utilidad neto puede ser rentable sin vender una gran cantidad de productos y servicios, la rotación de activos totales es baja y la de activo corriente o capital de trabajo un poco más alta (aunque no eficiente), esto puede llegar a significar que no siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino vender una mayor cantidad a un menor precio, por otro lado no existen riesgos financieros por no cubrir los costos financieros de los pasivos dado que no posee, pues se financia directamente del capital aportado por el propietario y las utilidades generadas en los diferentes periodos (patrimonio). El Índice DUPONT da una rentabilidad del 28% (con los activos totales) y del 43% (con el activo corriente o capital de trabajo) en 2013 y de 7% y 27 % en 2014, concluyendo que la Empresa, a pesar de ser rentable, no maneja eficientemente ni sus activos ni su capital de trabajo (recursos, procesos, actividades).

5 RECOMENDACIONES

Realizar una socialización de la presente investigación para dar paso a la definición de metas para los respectivos indicadores.

El liderazgo a ejercer a continuación, debe atender de manera urgente, la motivación y confianza por parte de los colaboradores, la confianza y fidelidad del cliente, el cambio de paradigmas organizacionales y la misma gestión del cambio, de acuerdo al direccionamiento estratégico, situaciones que en conjunto son sinónimas de Calidad y Responsabilidad Social.

Igualmente, la socialización debe suministrar las herramientas para la determinación de los planes de acción pertinentes, en donde quedarán especificadas las actividades una a una, los responsables, recursos disponibles (tiempo, infraestructura, económicos, etc.), los indicadores de medición, entre otros.

Realizar una priorización participativa (sin desechar la que presenta el cuadro de mando integral o direccionamiento estratégico) de los objetivos estratégicos para definir los planes de acción iniciales.

Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad y el de Responsabilidad Social e ir articulando los planes y estrategias realizados de manera independiente, fruto de la priorización o urgencia organizacional.

Diversificar de manera perentoria, en productos y servicios, y acogerse a la Ley de Fomento.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012 - 2015. *En: cali.gov.co.* [En línea] 2012. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en:

http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf.

—. Proyecto Asistencia técnica en la aplicación del Control Social... *En: Departamento Administrativo de Planeación Municipal.* [En línea] sf. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: www.cali.gov.co/cinterno/.

ALONSO C., Julio César, y otros. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. *En: icesi.edu.co.* [En línea] 2007. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Disponible en:

http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf. 978-958-8357-04-1.

ANDI. Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. *En: ANDI.com.co.* [En línea] 2014. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en:

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación. Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. *En: banrep.gov.co.* [En línea] 07 de 2015. [Citado el: 03 de 09 de 2015.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2015.pdf.

—. Junta Directiva del Banco de la República presenta primer informe del año 2015 al Congreso. *En: banrep.gov.co.* [En línea] 27 de 03 de 2015. [Citado el: 02 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-27-03-2015>.

—. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. *En: banrep.gov.co.* [En línea] 03 de 08 de 2015. [Citado el: 02 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-03-08-2015>.

BENVENUTO VERA, Ángelo. Implementación de Sistemas ERP, su impacto en La Gestión de la Empresa e Integración con otras TIC. *En: capic.cl.* [En línea] 2006. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.capic.cl/capic/media/ART3Benvenuto.pdf>.

Betancourt Guerrero, Benjamín. *Entorno Organizacional Analisis y Diagnostico.* Cali : Universidad del Valle, 2011.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. *Guía práctica para planes estratégicos. Direccionamiento estratégico para grupos de investigación.* Cali : Programa Editorial De La Facultad De Humanidades De La Universidad Del Valle, 2013. pág. 86 Páginas.

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Megaobras, claves para el desarrollo de Cali. *En: Revista Acción.* [En línea] 12 de 03 de 2014. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en:

<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/18936/megaobras-claves-para-el-desarrollo-de-cali.html>.

—. Observatorio Empresarial y de Competitividad del Valle del Cauca. Resumen Ejecutivo. *En: observatoriovalle.org.co*. [En línea] 2011. [Citado el: 14 de 07 de 2013.] Disponible en: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Estadisticas-de-educac%C3%ADon-superior-Valle-del-Cauca.pdf>.

CANAL CARTAGENA. TLC entre Colombia y Corea fue aprobado por el Congreso de la República. *En: canalcartagena.com*. [En línea] 17 de Diciembre de 2014. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en:

http://www.canalcartagena.com/noticias-ampliadas_tlc-entre-colombia-y-corea-fue-aprobado-por-el-congreso-de-la-republica--10.

CEPAL. Balance Económico Actualizado de América Latina y el Caribe 2013. *En: División de Desarrollo Económico*. [En línea] Abril de 2014. [Citado el: 11 de 09 de 2015.] Disponible en:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36701/S2014256_es.pdf?sequence=1.

CNPMLTA - EMPA. Gestión de Residuos Electrónicos en Colombia: Diagnóstico de Computadores y Teléfonos Celulares. *En: raee.org.co*. [En línea] 31 de marzo de 2008. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible En: http://ewasteguide.info/files/Ott_2008_Empa-CNPMLTA.pdf.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. (20 de julio de 1991). *Gaceta Constitucional*. Bogotá D.C. : s.n., 1991. No. 116 .

—. Ley 1314 (13 de julio de 2009). *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades resp.* [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2009. No 47.409.

—. Ley 1429 (29 de diciembre de 2010) . *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2010. No 47.937.

—. Ley 1480 (12 de octubre de 2011) . *Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones*. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2011. No 48.220.

—. Ley 1672 (19 de julio de 2013). *Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones*. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2013. No 48856.

—. Ley 590 (1 de julio de 2000) . *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2000. No 44.078.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Decreto 4741 (30 de diciembre de 2005). *por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos*

generados en el marco de la gestión integral. [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2005. No 46137.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2593 (15 de julio de 2014). *Por medio del cual se dictan medidas para fomentar los sectores de Línea Blanca, Línea Marrón, pequeños electrodomésticos y autopartes.* [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2014. No 49.366.

—. Decreto 2706 (27 de diciembre de 2012). *Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.* [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 2012. No 48657.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Código sustantivo del trabajo (7 junio 1951). [Diario Oficial]. Bogotá D.C. : s.n., 1951. No 27.622.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de competitividad 2012 - 2013: Ruta a la prosperidad colectiva. *En: Compitem.com.co.* [En línea] 23 de octubre de 2012. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible En:

<http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>. ISSN 2016-1430.

CONTRALORÍA GENERAL DE SANTIAGO DE CALI. Alcalde de Cali firma pacto por la transparencia en la inversión pública. *En: contraloriacali.gov.co.* [En línea] 18 de 01 de 2010. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.contraloriacali.gov.co/actualidad/archivos-noticias/204-alcalde-de-cali-firma-pacto-por-la-transparencia-en-la-inversion-publica>.

DAGMA. Informe mapa del ruido de las comunas 2, 17 y 19 de la ciudad de Santiago de Cali. *En: sisiaire.gov.co.* [En línea] 2011. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: http://www.sisiaire.gov.co:8080/faces/docsInfoRuido/14-8-2011-4-20-50-872-1-112-8-2011-0-48-12-140-1-129-7-2011-9-30-31-843-1-0MAPA_DE_RUIDO_COMUNAS,2,17,19.pdf.

DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2013 y Total Anual (Cifras preliminares). *En: dane.gov.co.* [En línea] 02 de Marzo de 2014. [Citado el: 25 de 10 de 2014.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim13.pdf.

—. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto Trimestre de 2014. *En: dane.gov.co.* [En línea] 24 de 03 de 2015. [Citado el: 2 de 09 de 2015.] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrim14_2.pdf.

—. Déficit de Vivienda. *En: Boletín Censo General 2005.* [En línea] 2005. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_deficit_vivienda.pdf.

—. Encuesta de Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial - ECDE - 2008. *En: dane.gov.co.* [En línea] 11 de 2009. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_ecde_2008.pdf.

—. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica sector Servicios EDITS III 2010 2011. *En: dane.gov.co*. [En línea] 03 de 01 de 2013. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_servicios_2010.pdf.

—. Encuesta de Microestablecimientos - MICRO. 2012(octubre) - 2013 (septiembre). *En: dane.gov.co*. [En línea] 25 de 03 de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2013.pdf.

—. Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2013 (ECV): Datos definitivos. *En: dane.gov.co*. [En línea] 2014. [Citado el: 04 de 07 de 2013.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Bol_Prensa_ECV_2013.pdf.

—. Indicadores Básicos de Tenencia y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación – TIC en Microestablecimientos 2013. *En: dane.gov.co*. [En línea] 27 de marzo de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_micro_2013.pdf.

—. Informe de Resultados 2008 Encuesta de Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial - ECDE -. *En: dane.gov.co*. [En línea] 11 de 2009. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecde/informe_ECDE_08.pdf.

—. Mercado Laboral - Julio de 2014. *En: dane.gov.co*. [En línea] 2014. [Citado el: 09 de 09 de 2015.] Disponible en:

<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/144-noticias/noticias/5669-mercado-laboral-julio-de-2014>.

—. Metodología Déficit de Vivienda. *En: dane.gov.co*. [En línea] 2009. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Deficit_vivienda.pdf.

—. Principales indicadores del mercado laboral. *En: dane.gov.co*. [En línea] 31 de 08 de 2015. [Citado el: 03 de 09 de 2015.] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_15.pdf.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Cali en Cifras 2011. *En: planeacion.cali.gov.co*. [En línea] 2012. [Citado el: 14 de 07 de 2013.] Disponible en:

http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección: Aparatos Electrodomésticos. *En: Análisis de Cadenas Productivas*. [En línea] 2004. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Electrodomesticos.pdf>.

DESS, Gregory G., LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. *Administración Estratégica: textos y casos*. [trad.] Pilar Mascaró Sacristán y Pilar Carril Villarreal. Quinta Edición. México D.F. : McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 2011. pág. 608 Páginas. 978-607-15-0601-6.

DIARIO EL PAIS. Doce comunas de Cali superan los límites del ruido, según el Dagma. *En: elpais.com.co*. [En línea] 30 de agosto de 2013. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/doce-comunas-cali-superan-limites-ruido-segun-dagma>.

—. El ruido ensordece a Cali. *En: elpais.com.co*. [En línea] 23 de agosto de 2007. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Agosto232007/cali02.html>.

—. En el 2015, Cali tendrá 14 grandes proyectos de infraestructura en ejecución. *En: elpais.com.co*. [En línea] 23 de 11 de 2014. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/2015-cali-tendra-14-grandes-proyectos-infraestructura-ejecucion>.

EL HERALDO. Aprobado el TLC entre Colombia y Corea del Sur. *En: elheraldo.co*. [En línea] 17 de Diciembre de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.elheraldo.co/nacional/aprobado-el-tlc-entre-colombia-y-corea-del-sur-177746>.

EL TIEMPO. ¿Hasta cuándo durará la tendencia al alza del dólar? *En: eltiempo.com*. [En línea] 25 de Febrero de 2015. [Citado el: 03 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/precio-del-dolar-analisis-sobre-su-tendencia-al-alza/15297316>.

—. Colombia, entre los países que menos confía en partidos políticos. *En: eltiempo.com*. [En línea] 20 de febrero de 2013. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12605563>.

—. Corrupción en Colombia sigue siendo alarmante: Transparencia. *En: eltiempo.com*. [En línea] 3 de diciembre de 2013. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13248516>.

—. Déficit comercial marcó un récord en el 2014. *En: eltiempo.com*. [En línea] 19 de febrero de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-e-importaciones-en-colombia-deficit-comercial-marco-un-record-en-el-2014/15274590>.

—. Déficit de Vivienda de Cali. *En: eltiempo.com*. [En línea] 23 de julio de 2014. [Citado el: 27 de 10 de 2014.] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/deficit-de-vivienda-de-cali/14293055>.

FEDESARROLLO. Prospectiva Económica. *En: fedesarrollo.org.co*. [En línea] 10 de 2012. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/11/Prospectiva-2012-NS.pdf>.

FRANCES, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. *En: books.google.com.co*. [En línea] 2006. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=yAmLG->

Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. 9702607019, 9789702607014.

GALVAN SANCHEZ, Inmaculada. La Formación de la Estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de Internacionalización de las Empresas. *En: Enciclopedia Virtual eumed.net.* [En línea] 2003. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. *Planificación Estratégica aplicada.* [trad.] Magaly Bernal Osorio. Bogotá : McGraw-Hill Interamericana S.A., 1998.

HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. *En: books.google.com.co.* [En línea] 2004. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=Y34l6turglkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. *En: Academia.edu.* [En línea] 2010. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión ambiental: Residuos sólidos. Guía para la separación en la fuente. Bogotá D.C. : ICONTEC, 2009. il. (GTC 24).

LINARES BONELL, María delos Ángeles. Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales. *En: academia.edu.* [En línea] sf. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: http://www.academia.edu/9598061/Propuesta_de_procedimiento_metodol%C3%B3gico_para_el_trabajo_con_los_valores_organizacionales._Proposal_of_methodologic_procedure_for_the_work_with_the_organizational_values.

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Convocatorias iNNpulsa Mipyme (Antes Fomipyme). *En: iNNpulsa Mipyme.* [En línea] 2015. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=23362>.

—. Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. primer trimestre del 2014. *En: mincit.gov.co.* [En línea] 2014. [Citado el: 25 de 10 de 2014.] Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=70542.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Acuerdos Comerciales y de Inversión. *En: Acuerdos Vigentes.* [En línea] 15 de septiembre de 2015. [Citado el: 22 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph y AHLSTRAND, Bruce. La Estrategia y el Elefante: Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. *En: Universidad Nacional de Colombia.* [En línea] 1999. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/articulos/cap1/art3.htm>.

MINTZBERG, Henry., AHLSTRAND, Bruce. y LAMPEL, Joseph. *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* [trad.] Adriana Oklander. 5º Reimpresión. Buenos Aires : Granica, 1999. pág. 511. 950641291X, 9789506412913.

MINTZBERG, Henry., QUINN, James Brian. y VOYER, John. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. *En: books.google.com.co.* [En línea] 1997. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. ISBN 9789688808290.

MONTOYA RESTREPO, Iván A. La formación de la Estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *En: Revista Científica Scielo.* [En línea] 2009. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>. ISSN 0121-6805.

NOTIAMERICA. Banco Central de Colombia deja estable tasa de interés, pero con sesgo bajista. *En: notimerica.com.* [En línea] 20 de febrero de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.notimerica.com/economia/noticia-resumen-banco-central-colombia-deja-estable-tasa-interes-sesgo-bajista-20150220220955.html>.

OFICINA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS. Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Aparatos Electrodomésticos. *En: ccmpc.org.co.* [En línea] Octubre de 2012. [Citado el: 25 de 10 de 2013.] Disponible en: http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/37/Electrodomesticos_final.pdf.

PÉREZ VÁSQUEZ, Mary Luz. Políticas Públicas de Emprendimiento en Colombia. *En: bdigital.uao.edu.co.* [En línea] 2013. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Pasantía de Investigación para optar el título de Contador Público. Disponible en: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5280/1/TCT01662.pdf>.

PORTER, Michael E. ¿Qué es la estrategia? *En: Revista Gerencial Harvard Business Review.* [En línea] Noviembre de 1996. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.farq.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>.

REVISTA DE LOGÍSTICA LEGIS. TLC con Corea del Sur. La partida está por comenzar. *En: revistadelogistica.com.* [En línea] sf. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.revistadelogistica.com/tlc-con-corea-del-sur-aa-partida-esta-por-comenzar.asp>.

REVISTA PORTAFOLIO. Devaluación y China prenden alarmas de la economía mundial. *En: portafolio.co.* [En línea] 28 de 07 de 2015. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/devaluacion-y-china-prenden-alarmas-la-economia-mundial>.

—. El dólar ya superó los 3.000 pesos. Vea las causas y razones. *En: portafolio.co.* [En línea] 23 de 08 de 2015. [Citado el: 31 de 08 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/especiales/dolar/el-dolar-ya-supero-los-3000-pesos>.

—. En 12% creció el sector tecnología y electrodomésticos. *En: portafolio.co*. [En línea] 23 de febrero de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/tecnologia-electrodomesticos-colombia-ventas>.

—. Repunte del dólar empieza a sentirse en algunos bienes. *En: portafolio.co*. [En línea] 18 de 01 de 2015. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://m.portafolio.co/economia/precio-y-comportamiento-del-dolar-2014/?tamano=grande>.

—. Resultados de Agenda Interna para productividad y competitividad fueron presentados este viernes. *En: portafolio.co*. [En línea] 18 de 04 de 2008. [Citado el: 09 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4107897>.

—. Ventas de electrodomésticos aumentaron 87% en 3 años. *En: portafolio.co*. [En línea] 15 de 06 de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-electrodomesticos-aumentaron-87-3-anos>.

—. Ventas de neveras y lavadoras alcanzaron \$ 1,3 billones. *En: portafolio.co*. [En línea] 2013. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://m.portafolio.co/economia/ventas-electrodomesticos-colombia-durante-2013/?tamano=grande>.

ROBLES, Bernardo. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *En: Revista Cuicuilco*. [En línea] 12 de 2011. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>.

ROMÁN MUÑOZ, Olga Herminda. El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *En: Revista Científica Guillermo de Ockham*. [En línea] 12 de 2010. [Citado el: 08 de 09 de 2015.] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>. ISSN 1794-192X.

ROMÁN MUÑOZ, Olga Herminda, PATIÑO VARGAS, César Augusto y ARBELAEZ ORDOÑEZ, Gonzalo. Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación estratégica que coadyuve a una gerencia integral. *En: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. [En línea] 2013. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/1.15.pdf>.

SANTA MARÍA S., Mauricio y ROZO V., Sandra. Informalidad empresarial en Colombia: alternativas para impulsar la productividad, el empleo y los ingresos. *En: fedesarrollo.org.co*. [En línea] 13 de Marzo de 2008. [Citado el: 25 de 04 de 2015.] Disponible en: http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/800/1/WP_2008_No_40.pdf.

SECRETARIA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL. Plan Territorial de Salud de Cali 2012-2015: Documento de trabajo. *En: cali.gov.co*. [En línea] 2012. [Citado el: 04 de 07 de 2013.] Disponible en: http://calisaludable.cali.gov.co/proyectos/Informes_Plan_Territorial_de_Salud_2012/pts_cali_2012_2015.pdf.

SECTORIAL. Electrodomésticos. *En: Portal Financiero, económico y empresarial.* [En línea] junio de 2015. [Citado el: 23 de 09 de 2015.] Disponible en:

https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=81&Itemid=226.

SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Manejo de residuos electrónicos y eléctricos se regirán por la Ley 1672. *En: senado.gov.co.* [En línea] 29 de 07 de 2013. [Citado el: 17 de 10 de 2013.] Disponible en: <http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/17748-manejo-de-residuos-electronicos-y-electricos-se-regiran-por-la-ley-1672-recientemente-expedida-senadora-claudia-wilches>.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. *Emprendedor: crear su propia empresa.* Bogotá : Alfaomega Colombia S.A., 2008. pág. 208. 9789586827430.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Protección del consumidor. *En: sic.gov.co.* [En línea] 2015. [Citado el: 04 de 09 de 2015.] Disponible en:

<http://www.sic.gov.co/drupal/que-es-la-proteccion-al-consumidor>.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Comportamiento de las 1.000 empresas mas grandes del sector real. Informe. *En: supersociedades.gov.co.* [En línea] Mayo de 2014. [Citado el: 17 de 04 de 2015.] Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/INFORME%20SECTOR%20REAL%201000%20empresas%20SSyotras%20Mayo%207%202014.pdf>.

TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. La corrupción en Colombia, radiografía y retos. *En: transparenciacolombia.org.co.* [En línea] sf. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://transparenciacolombia.org.co/es/404>.

WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. *Administración Estratégica y Política de Negocios.* [trad.] Miguel Ángel Sánchez. Décima Edición. s.l. : Prentice Hall, 2007. pág. 768 Páginas. ISBN 978 970 26 0878 3.

YACUZZI, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *En: Universidad del CEMA.* [En línea] 2005. [Citado el: 17 de 04 de 2014.] Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Alvaro, MURILLO VARGAS, Guillermo y MARTÍNEZ CRESPO, Jenny. Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. *En: books.google.com.co.* [En línea] 04 de 2006. [Citado el: 25 de 04 de 2014.] Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=EalodvbtIFwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. ISSN 958-670-492-0.

Anexo A. Diagnóstico de Valores y Conceptualización

Valores centrales esperados de la organización	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Iniciativa individual y mejoramiento continuo	Se practica la gerencia consultiva y selectiva. Conocimiento y compromiso real de cambio.	Ausencia de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias.	Lograr mayor posicionamiento en el mercado.	Incrementar la competencia.
Honestidad y Justicia		Falta de motivación y sentido de pertenencia. Ausencia de costeo real y estandarización de precios.		
Responsabilidad social e individual		Personal contratado es insuficiente, de acuerdo a las necesidades. No se delegan responsabilidades. Existe alto nivel de desconfianza. Débil cumplimiento de las garantías del servicio. Inadecuado manejo del tiempo. Ausencia de definición de procesos, de sistemas de control y demás.		
Calidad	Alto interés en la calidad del servicio.	Ausencia de sistema de monitoreo. Inadecuado manejo del tiempo.		
Flexibilidad	Capacidad de contratación para servicios de tecnología avanzada.	Ausencia de deseos de competir. Temor a los cambios y las consecuencias impositivas.		

Conceptualización

Iniciativa individual y mejoramiento continuo: promovemos el desarrollo de la capacidad de escucha de forma transversal dentro de la Organización y sus actividades, la autonomía, la proactividad, así como, el desarrollo integral (habilidades, competencias, etc.) de quienes integran la microempresa.

Honestidad y justicia: velamos por crear un clima organizacional íntegro en el cual los colaboradores se sientan reconocidos y apoyados, al igual que, por mantener los procesos actualizados de tal manera que se ajusten a la realidad.

Responsabilidad social e individual: mantenemos un equilibrio entre las necesidades propias de la Microempresa, el personal contratado, y el entorno, teniendo en cuenta los grupos de interés implicados en ellos.

Calidad: velamos por el cumplimiento a cabalidad de los procesos, facilitando la prevención y trazabilidad de situaciones que desmejoren la prestación del servicio, los productos o socaven la integridad de cualquiera de los grupos de interés de la Organización.

Flexibilidad: vamos a la par con los cambios tecnológicos, del mercado, entre otros, dando lugar al crecimiento oportuno y sostenible.

Anexo B. Declaración de la Misión y la Visión

1. Formule la Misión de su empresa objeto de estudio de acuerdo a los siguientes criterios:

¿Qué necesidades de los clientes satisface El producto y/o servicio? En este punto tenga en cuenta lo siguiente: No vende zapatos. Satisface la necesidad de comodidad para los pies y el placer de caminar No vende libros. Satisface la necesidad de horas de placer y el beneficio del conocimiento	Facilitar y dar comodidad
¿A quién?: Grupo de consumidores y clientes	En las labores del hogar, del cuidado personal, el esparcimiento, la comunicación y la industria
¿Cómo? : Que tecnología utilizara, innovación, métodos de ventas	Con asesoría técnica especializada, atención personalizada, precios justos y calidad
¿Para qué?: Ubíquese en su contexto social y proporcione un enfoque significativo a sus actividades	Teniendo a la iniciativa, al mejoramiento continuo, la honestidad, la justicia, la responsabilidad y la flexibilidad como fundamentos direccionadores de conductas y del crecimiento personal y organizacional.
MISIÓN: Facilitar y dar comodidad en las labores del hogar, del cuidado personal, el esparcimiento, la comunicación y la industria, a través de la venta y reparación de electrodomésticos y otros productos de las líneas de cocina, belleza y cuidado personal, general del hogar, industrial y ferretería con asesoría técnica especializada, atención personalizada, precios justos y calidad. Teniendo a la iniciativa, al mejoramiento continuo, la honestidad, la justicia, la responsabilidad y la flexibilidad como fundamentos direccionadores de conductas y del crecimiento personal y organizacional. Goodstein	

2. Formule la Visión de su empresa objeto de estudio de acuerdo a los siguientes criterios:

Objetivo desafiante: donde se espera llegar en un futuro	Ser reconocidos como una empresa líder por ir a la par con el desarrollo tecnológico y el despliegue comercial
Definición de nicho: porción de mercado o lugar donde se debe desarrollar este objetivo	A nivel Nacional
Horizonte del tiempo: fecha donde se debe hacer una realidad el objetivo desafiante	Para 2025
VISIÓN: Para 2025 seremos reconocidos como una Empresa líder a nivel Nacional por mantener a la vanguardia del desarrollo tecnológico y por nuestro despliegue comercial en la venta, reparación y servicio técnico de electrodomésticos. Nuestra marca será sinónimo de confianza y calidad. Kaplan y Norton, execution premiun	

Anexo C. Diagnóstico Perfil de Capacidad Interna

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

DOMINIO 1: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

1. La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia.	La propuesta de valor está definida (conocida o escrita) correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.

2. Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo Ofrezco?

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción de la Misión de la Empresa (desconoce el concepto).	Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida concreta y correctamente.	Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la razón de ser de la empresa.	Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas: qué, a quién y cómo.

3. Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción de la Visión de la empresa. Escasamente Desarrollado	Tiene noción del objetivo final de la empresa, pero no tiene claridad de su proyección futura, por lo que no tiene definida la visión de la empresa.	Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no está correctamente establecida.	Existe visión (conocida o escrita) correctamente definida, acorde al negocio, estableciendo horizonte temporal e indicadores cuantificables.

4. Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No planifica estratégicamente en el mediano/largo plazo, realiza todo en función del día, por lo que no sigue las líneas de la misión y visión de la empresa.	Tiene planificación estratégica, pero no se adapta a las líneas centrales del negocio, definidas en misión y visión de la empresa.	Tiene estrategia de mediano/largo plazo que se ajusta con la misión y visión de la empresa, pero no logra llevarla a cabo en la práctica.	Existe planificación estratégica acorde con la misión y visión de la empresa, y es llevada a la práctica.

5. La han determinado objetivos y metas claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la planificación estratégica. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen metas ni objetivos claros en el corto ni en el mediano plazo, que permita alcanzar la propuesta de valor.	Existen objetivos de corto plazo, no así de mediano plazo acordes a la estrategia establecida, ni cuenta con metas claras para medirlos.	Existen metas y objetivos de corto y mediano plazo, pero son difíciles de cuantificar o bien no se han cuantificado aun por parte de la empresa.	Existen metas y objetivos de corto y mediano plazo, medibles y alcanzables que acercan al cumplimiento de la estrategia y por ende de la misión y visión de la empresa.

6. Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se establecen planes de acción para conseguir las metas establecidas, más bien se espera que las "cosas mejoren" sin tomar mayor acción.	Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, vale decir, no estipulan los mecanismos y/o horizonte temporal para lograrlos.	Se establecen correctamente los planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, pero no se controla el cumplimiento de éstos.	Se establecen planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, de los cuales se controla en forma constante su cumplimiento.

7. El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No está al tanto, ni se preocupa del impacto social que genera el negocio, por lo que no está establecido en una estrategia.	Está en conocimiento del impacto que genera pero no lo considera en el desarrollo de su estrategia.	Realiza ajustes en el desarrollo de la estrategia para evitar un impacto negativo socialmente, pero no está concretamente incorporado en la estrategia.	Está al tanto del impacto social que genera, considerándolo en el desarrollo la estrategia en el mediano/largo plazo, estableciendo políticas y realizando planes de acción claros para mejorar la relación Empresa-Entorno.

8. El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el medio ambiente en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La estrategia no considera la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y menos, su impacto en el medio ambiente, en cuanto a la utilización de los recursos y manejo de desechos de manera responsable.	La estrategia contempla el mediano/largo plazo del negocio en su desarrollo, pero no incorpora, como principio, la utilización y manejo responsable de los recursos y los desechos.	Existe una estrategia empresarial de mediano/largo plazo que incorpora la utilización responsable de algunos recursos o manejo de desechos, pero no se han considerado todos aquellos recursos críticos necesarios.	El desarrollo de la estrategia apunta a generar sostenibilidad en el mediano /largo plazo del negocio, considerando además que éste no afecte y/o impacte negativamente al medio ambiente, utilizando y manejando responsablemente sus recursos y desechos.

9. Se consideran distintos escenarios en la planificación estratégica formal de la empresa que le permite enfrentar posibles contingencias. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No considera cambios en los agentes del mercado que podrían afectar su estrategia, y cumplimiento de objetivos.	Considera en su planificación solo los cambios por estacionalidad o fechas importantes, u otro escenario de manera superficial.	Incorpora en la planificación de la empresa, algunos de los cambios en los actores del mercado que pueden influir en su desempeño, pero no periódicamente.	Toma en consideración distintos escenarios, que podrían influir en el desempeño de la empresa, y los incorpora periódicamente para enfrentar posibles contingencias.

SUBDOMINIO 1.2: TOMA DE DECISIONES Y COHERENCIA

Este apartado describe la forma en que la empresa (empresario y empleados si tuviera) toma decisiones para alcanzar sus objetivos, así como también la coherencia entre la misión, visión, objetivos, estrategia, metas, planes y toma de decisiones para mantener una dirección y conducción clara en la organización para alcanzar sus objetivos.

Criterios:

10. Las decisiones son tomadas con información objetiva del mercado, clientes e historial (experiencia) de la empresa/emprendedor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario frecuentemente evita tomar decisiones, y cuando se ve forzado a hacerlo, no considera las oportunidades ni barreras del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de la empresa/empresario, sin incorporar información del mercado relevante que podría afectar el desempeño.	Se toman decisiones en base a la experiencia del empresario y superficialmente con algunos aspectos de la información del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia del empresario y de la información relevante del mercado y clientes.

11. La toma de decisiones se encuentra sujeta a la planificación estratégica y líneas centrales de la empresa, atendiendo a objetivos prioritarios y otros que les secundan. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se consideran los objetivos de corto y mediano plazo en el momento de tomar decisiones, por lo tanto no existe coherencia entre lo que se hace y lo que se quiere lograr.	Se consideran los objetivos de corto plazo al momento de tomar decisiones, dando prioridad a los más importantes para el negocio, obviando decisiones que tengan directa relación con la planificación estratégica de mediano plazo.	Se consideran los objetivos de corto y mediano plazo para la toma de decisiones pero no se priorizan las decisiones acorde al presupuesto de la empresa o las prioridades estratégicas de ésta	Se consideran los objetivos de corto, y mediano plazo, así como también se prioriza de acuerdo a la importancia, presupuesto de la empresa y la prioridad estratégica que tienen dichas acciones en la empresa.

SUBDOMINIO 2.1: ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Este apartado incluye características con las que debe contar el administrador y/o dueño de la empresa para gestionar los procesos internos de la organización, así

como también políticas, normas, códigos o maneras en que la empresa se organiza y conduce a sus trabajadores por el cumplimiento de los objetivos, buscando la mejora continua dentro de sus procesos.

Criterios:

12. El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia de la empresa hacia el resto de los trabajadores, a modo de generar un sentido común y de pertenencia a la organización.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de los objetivos y estrategia de la empresa que permita al empresario transmitir al resto de la organización.	Solo el empresario es quien conoce los objetivos y estrategia de la empresa, acotando el conocimiento y eficiencia de la misma.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, sin embargo éstos no logran generar sentido común ni de pertenencia en todos los miembros de la organización.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, generando sentido común y de pertenencia en todos los miembros de la organización.

13. Existen canales, formales y/o informales, mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no genera canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora continua de la empresa.	Si bien no existen canales claros, pero igualmente se transmiten las opiniones informalmente al dueño de la empresa, el cual las escucha pero rara vez considera dentro de los planes de mejora de la empresa.	Existen canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias, pero éstas no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones con frecuencia.	Existen canales mediante los cuales los empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias que pueden llevar a una mejora los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.

14. El administrador/dueño planifica, asigna y organiza los recursos con los que cuenta la empresa, para alcanzar los mejores niveles de productividad (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de como planificar, asignar y organizar los recursos para obtener mejores niveles de productividad.	Se asigna y organiza los recursos sin una planificación previa, de acuerdo a las situaciones del momento, por lo que no se logra un incremento en la productividad.	Se planifican y asignan los recursos, pero no están correctamente organizados para lograr alcanzar mejores niveles de productividad, o bien, no cuentan con escalas para medirlos.	Se planifican, asignan y organizan los recursos de manera correcta, lo que permite obtener mejores niveles de productividad, observables y medibles.

SUBDOMINIO 2.2: CONTABILIDAD FINANCIERA

Este apartado muestra si la empresa hace registro y movimiento de ingresos y egresos de la organización, con el fin de conocer la rentabilidad del negocio, sus utilidades reales y cuánto de éstas serán parte del "sueldo del empresario" y cuánto para la empresa. Al mismo tiempo, busca conocer cómo se organizan y distribuyen los costos que incurre el negocio en su proceso productivo y si existe claridad del capital de trabajo necesario para producir.

Criterios:

15. Los gastos personales del/los dueño/s de la Empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentra separado, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los que corresponden a sus gastos personales.	Existe separación de gastos, sin embargo esto no es respetado frecuentemente, utilizando dinero de la empresa para gastos personales y viceversa en reiteradas ocasiones.	Los patrimonios de la empresa y dueño se encuentran separados, pero no logra tener claridad de cuanto porcentaje de los gastos básicos (luz, agua, gas, internet, etc.) corresponden a la empresa y cuales al empresario.	Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.

16. Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma regular (costos relevantes). (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realiza registro de los costos de la empresa.	Existen planillas de información, bien desarrolladas, pero éstas solo incorporan costos directos. Los costos indirectos son obviados en la contabilidad de la empresa.	Existen planillas de información que registran los costos directos e indirectos de fabricación, pero éstas no se actualizan regularmente.	Existen planillas de información donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma constante.

17. Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial de forma regular y sin omisión. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realiza registro de las ventas de la empresa.	Existen planillas de información que registran las ventas, pero éstas no están bien definidas, obviando datos importantes y además no se registran todas las ventas efectuadas.	Existen planillas de información que registran ventas, correctamente definidas, pero no son registradas todas las ventas de forma constantes, sin omisión	Existen planillas de información donde se registran todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada.

18. Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no tiene establecido su sueldo empresarial, realizando retiros de la empresa según sus necesidades.	El empresario establece su sueldo, sin embargo, en la práctica, no se rige por este para realizar los retiros ni los respeta mes a mes.	El empresario establece sueldo empresarial, pero no todos los meses puede cumplir con el retiro de dicho monto establecido por falta de liquidez.	El empresario determina correctamente su sueldo, el cual se respeta mes a mes, sin excepciones.

19. Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define capital de trabajo, pero este no incluye aspectos importantes tales como el desfase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en costos o en la demanda.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.

20. Se lleva un registro de los retiros de productos/servicios y las mermas ocurridas mes a mes, ya sea de manera digital o en papel. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se conocen las mermas, ya que no se lleva un registro de productos/servicios producidos.	Se lleva registro de los productos, sin embargo se desconoce la cantidad de mermas, en cantidad y dinero.	Existe registro de los productos/servicios, pero éste no es actualizado con frecuencia, por lo que las mermas podrían estar sub valoradas.	Se lleva un registro de retiro de productos y mermas ocurridas mes a mes ya sea en digital o papel.

21. La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no posee un plan de cuentas.	La empresa no posee un plan de cuentas completamente desarrollado. Solo se han identificado costos e ingresos, sin tener un mayor nivel de detalle respecto de éstos.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se encuentran asignados claramente los costos, se ha clasificado la procedencia de los ingresos, etc. Sin embargo, no todas las cuentas se registran, por desconocimiento o conveniencia.	La empresa posee un plan de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.

22. Se planifican las inversiones que deben realizarse en la empresa, incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se tiene claridad ni menos se planifica las inversiones que debe realizar la empresa. Escasamente Desarrollado	Las inversiones se realizan de forma espontánea, sin una planificación previa, según la urgencia. Además no se considera el recambio de activos fijos.	Se planifican todas las inversiones que debe realizar la empresa, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.	Se planifican todas (incluye recambio de activo fijo) inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.

SUBDOMINIO 2.3: CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES

En este apartado se pretende conocer el estado legal de la empresa, su estado de formalización y el cumplimiento de normativas básicas requeridas para operar dentro del marco legal apropiado al tipo de negocio.

Criterios:

23. La Empresa se ha formalizado, ya sea mediante constitución como empresa familiar o persona jurídica, cumpliendo con la reglamentación y pasos como registro de sociedad, Sayco y Acimpro, registro del RUT, etc., ante los organismos correspondientes (Notaria, Dian, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, etc.). (*)

No	Parcialmente	Si
----	--------------	----

24. La empresa realiza el timbraje de documentos cada vez que sea necesario (boletas, facturas exentas y no exentas). (*)

No	A veces	Si
----	---------	----

25. En el caso de ser requerido, se cuenta con Certificado de Seguridad otorgada por el respectivo departamento de bomberos. (*)

No	No se encuentra actualizada	Si
----	-----------------------------	----

26. La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo). (*) No se requiere

No	Si
----	----

27. Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente).(*)

No, nunca ha tenido	Se encuentra vencida	Sí, tiene patente
---------------------	----------------------	-------------------

28. La empresa no posee una sanción tributaria reciente (últimos 12 meses) (*)

La empresa posee sanción en los últimos 12 meses	Posee sanción tributaria en los últimos 6 meses	La empresa no posee sanciones en los últimos 12 meses
--	---	---

29. Mantiene pagos al día de proveedores. (*)

Mayormente atrasados	Algunas veces	Paga al día acordado
----------------------	---------------	----------------------

30. Controla la situación de cobranza a sus clientes. (*)

No	Existe un control informal y /o parcial	Si, existe un procedimiento claro
----	---	-----------------------------------

SUBDOMINIO 2.4: CONTABILIDAD TRIBUTARIA

En este punto del análisis, se busca conocer si la empresa realiza acciones básicas dado el sistema de tributación al cual se encuentra acogida, de modo de que las operaciones de ésta se desarrollen en un marco tributario correcto.

Criterios:

31. De acuerdo al sistema de tributación al que se acoge la empresa, ésta lleva todos los libros y requerimientos establecidos por parte del SII. (*)

No lleva los libros	Solo algunos	Sí, cumple con todo lo establecido
---------------------	--------------	------------------------------------

32. Se realiza el pago del IVA periódicamente. (*) No paga por ser del régimen simplificado.

No	Irregularmente	Si
----	----------------	----

33. El pago de IVA se realiza considerando información completa (no existe omisión de ventas para disminuir el valor a pagar). (*) NO SE PAGA IVA POR SER DEL REGIMEN SIMPLIFICADO.

No, regularmente se omite información	Ocasionalmente, de acuerdo a la situación de la empresa	Si, se considera la información completa
---------------------------------------	---	--

34. La empresa realiza pagos provisionales Mensuales de retención. (*) No lo exigen.

No	Ocasionalmente	Si
----	----------------	----

35. La empresa realiza el pago por concepto de impuesto a la renta. (*). Declara en ceros.

No	Ocasionalmente	Si
----	----------------	----

SUBDOMINIO 3.1: SITUACIÓN CONTRACTUAL

Este apartado pretende conocer la situación contractual de la empresa con sus empleados, la existencia de una jornada de trabajo establecida, definición de cargos y estado de cotizaciones e imposiciones, entre otros temas relevantes en términos legales de la situación actual de las relaciones laborales en la empresa. Estado de contratos (en caso de que existan personas empleadas por el microempresario)

Describe la existencia de una relación de subordinación y dependencia entre los trabajadores y la empresa, definición de funciones, jornadas, imposiciones entre otros temas de interés.

Criterios:

36. Todos los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo contrato de trabajo.

No trabajan con contrato	Solo algunos	Si trabajan con contrato
--------------------------	--------------	--------------------------

37. En caso de existencia de contratos de trabajo, estos se encuentran escriturados y firmados tanto por el empleador como el empleado, con copia para ambas partes.

No, ninguno está escriturado	Algunos de los contratos se encuentran escriturados	Sí, todos los contratos se encuentran escriturados
------------------------------	---	--

38. Al trabajador se le entrega un código de higiene y seguridad cuando se lleva a cabo el contrato.

No	Ocasionalmente	Si
----	----------------	----

39. Los contratos de trabajo están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas.

No, ninguno	Solo algunos	Sí, todos
-------------	--------------	-----------

40. En caso de que existan menores de edad trabajando, la empresa cuenta con la autorización de quien está a cargo del menor (según el Código del Trabajo). No hay menores de edad.

No, nunca	Algunas veces	Sí, siempre
-----------	---------------	-------------

41. Las jornadas de trabajo no exceden la jornada ordinaria establecida de 48 horas semanales.

No, normalmente exceden ese tiempo	Algunas veces la exceden	Sí, se cumple el tope de 48 horas semanales
------------------------------------	--------------------------	---

42. La empresa tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores al día

No tiene libro de registro de asistencia	Tiene, pero se registra ocasionalmente	Sí, y es actualizado constantemente
--	--	-------------------------------------

43. Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales.

No	Algunas veces	Sí
----	---------------	----

44. Se realiza el pago de horas extras, cuando sea el caso, en un 25% de lo equivalente a una hora de jornada normal.

No	Ocasionalmente	Sí
----	----------------	----

SUBDOMINIO 3.2: INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Este apartado muestra la forma en que se gestionan y desarrollan a las personas dentro de la empresa, describe el desarrollo de empleados, su reclutamiento, selección, rol en la empresa, capacitación, sueldos e incentivos. Factores fundamentales para generar una comunicación fluida entre las partes e incentivar la mejora continua dentro de la empresa. AL igual que el apartado anterior, cada criterio tendrá una ponderación de 4.55%.

Criterios:

45. El administrador/dueño tiene claridad de las tareas que se deben realizar, para cumplir con los objetivos organizacionales, existiendo la flexibilidad en los cargos si es que fuese necesario. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.	Se conocen las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no todas se ejercen, por distintos motivos.	Las tareas se conocen realizan. Sin embargo, no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en momentos que se requiera	Existe una correcta asignación de las tareas, las que son debidamente cumplidas, para alcanzar los objetivos, con flexibilidad en los cargos cuando es necesario.

46. Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal (fijo y/o temporal).	Existe noción de cómo reclutar y seleccionar personal, pero el criterio varía según la situación en la que se encuentre la empresa.	Existen mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero no son utilizados con frecuencia	Existen y se utilizan mecanismos establecidos de reclutamiento y selección de personal, acordes a los requerimientos de la empresa.

47. Existe entendimiento y comunicación empática de forma recíproca, entre empresario y trabajadores de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe relación entre el empresario y los miembros de la organización	Existe una escasa relación entre trabajadores y empresario.	Generalmente el empresario y sus trabajadores mantienen comunicación y relación empática.	El empresario siempre mantiene una buena comunicación con sus empleados, empática y facilitadora para la resolución de conflictos, u otro.

48. En el caso de que se integra un familiar a la empresa, el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán en la empresa.	Sólo en algunas circunstancias considera superficialmente si los familiares están capacitados para realizar el trabajo	El empresario toma en consideración aptitudes básicas, pero éstas no tienen relación directa con el trabajo que realizará su familiar.	El empresario, se asegura que el familiar que integrará al negocio esté capacitado para cumplir las labores del cargo asignado.

49. La empresa cuenta con un plan de remuneración, en el cual los sueldos se encuentran correctamente definidos, considerando los valores de mercado y las capacidades de los trabajadores y a las exigencias del cargo.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro	Si bien la empresa no cuenta con un plan de remuneraciones, si se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores, o bien las exigencias propias del cargo como referencias para los valores entregados.	La empresa cuenta con un plan de remuneraciones, el cual no siempre es consultado para la contratación de nuevo personal, o bien se encuentra subvalorado o sobrevalorado respecto del mercado.	Se cuenta con un plan de remuneraciones, en el cual los sueldos se encuentran bien definidos, considerando valores de Mdo., exigencias del cargo, capacidades de la persona y la capacidad de la empresa para cumplir con éste.

50. La empresa cuenta con instrumentos de reconocimiento y estímulos por el buen desempeño y logro de metas.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No cuenta con ningún tipo de instrumento para estimular el desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben.	La empresa solo entiende los instrumentos de incentivos como aquellos monetarios, por lo que solo los plantea cuando la empresa puede llevar a cabo ese gasto.	La empresa tiene claro que los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, pero no siempre se pueden llevar a cabo por limitaciones de tiempo y presupuesto	Los mecanismos de incentivos para un mejor desempeño son parte importante de la empresa por lo que son parte de la planificación de cada año.

51. Se han establecido dentro de la administración de la empresa, políticas que permiten proteger a sus miembros, las cuales están ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador.

No	Algunas se encuentran ajustadas	Si
----	---------------------------------	----

52. Existen identificación y manejo de conflicto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se identifican situaciones conflictivas, ni se manejan	Se identifica el conflicto, y se maneja de forma muy informal y escasa.	Cuando existen conflictos, estos son considerados por la empresa y se trabaja por solucionarlos, sin existir un protocolo o guía para ello.	El conflicto se identifica a tiempo, y se maneja bajo las pautas que la empresa ha establecido, escrituradas o no.

53. Existen ritos o celebraciones que se realicen a nivel interno (aniversarios, fiestas)

No, nunca.	A veces se realizan	Si, periódicamente
------------	---------------------	--------------------

SUBDOMINIO 3.3: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Describe al existencia de capacitaciones para los empleados, así como también formas que en se desarrollan dentro de la empresa, entendiendo la existencia de necesidades de la empresa para capacidad al personal en función de los objetivos de la organización.

Criterios:

54. La empresa realiza capacitaciones al personal mediante invitaciones a cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados, otros.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se planifica la capacitación, ni se capacita.	Se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario, para suplir falencias situacionales de corto plazo.	Existen planes para capacitar al personal, pero se implementan con dificultad, ya que no es incorporado en la planificación estratégica.	La capacitación en el puesto de los trabajadores es esencial para la empresa por lo que es prioridad y se lleva a cabo periódicamente.

55. El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Se considera la capacitación como una actividad innecesaria para el desarrollo personal y de la empresa.	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse, sin embargo, considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría post capacitación.	El empresario se capacita esporádicamente, cuando es estrictamente necesario.	El empresario ve su propia capacitación como parte fundamental para mejorar la gestión de la empresa, por lo que se capacita constantemente.

DOMINIO 4: MODELOS DE NEGOCIOS SUBDOMINIO 4.1: PROPUESTA DE VALOR

En este apartado se abarcaran los aspectos esenciales del negocio, dentro de su cadena de valor, entendiendo en primer lugar la propuesta de valor, y producto/servicio que se ofrece, para luego entender cómo es ofrecido, con quiénes se relaciona para conseguir el producto/servicio final, a quiénes ofrece, y finalmente, la existencia de estrategias para conseguir que el valor sea transmitido para los clientes y que la empresa sea capaz de absorber valor para el negocio.

Criterios:

56. El empresario detecta correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor. (*) No ha definido una propuesta de valor, de manera explícita.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Desarrolla la propuesta de valor en base a sus recursos, sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes.	Conoce las necesidades de los clientes, pero su propuesta de valor no satisface dichas necesidades correctamente.	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes, sin agregar mayor valor.	Para la satisfacción Su propuesta de valor contiene factores determinantes de las necesidades de sus clientes.

57. Se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene claridad del mercado/cliente que quiere satisfacer con los producto/ servicios que ofrece.	Algunos clientes se encuentran definidos, pero éstos no son todos sus segmentos efectivos	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer su producto/ servicio, sin embargo, la segmentación no es correcta.	Los productos /servicios están correctamente diseñados y dirigidos de acuerdo a la segmentación de clientes.

58. Los productos/servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa. (*) No hay definida una propuesta de valor, no se conoce la percepción de los clientes.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Los productos/ servicios que ofrece no son los adecuados según su propuesta de valor.	Tiene productos/ servicios que adquieren conceptos de la propuesta de valor, pero faltan elementos importantes para dar cuenta por completo de ésta.	Los productos/ servicios que se ofrecen están en la línea de la propuesta de valor, pero no logran ser percibidos de esta manera por los clientes.	Tiene productos/ servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa.

59. La marca e imagen corporativa de la empresa transmiten correctamente la propuesta de valor hacia los clientes. (*) El nombre de la Empresa es atractivo y refleja el enfoque de la Empresa, sin embargo no tiene un logo o marca corporativa definida

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene marca ni imagen corporativa que permitan transmitir la propuesta de valor hacia los clientes.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa, pero no transmiten la propuesta de valor de la empresa.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite en algunos aspectos la propuesta de valor de la empresa, pero no se distingue completamente la línea del negocio.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite correctamente la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes.

60. El empresario tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en sus planes de acción para generar mayor valor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No conoce a sus competidores.	Conoce a sus competidores, pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Conoce la propuesta de valor de sus competidores, pero no la considera en sus planes de acción para generar mayor valor.	Tiene conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores y lo toma en consideración periódicamente en sus planes de acción, para generar mayor valor.

61. Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de cuáles son las competencias claves con las que cuenta la empresa.	Se reconocen algunos aspectos diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como competencias claves.	Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de manera óptima.	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa, entendiendo la diferencia concreta de las acciones que generan mayor valor al negocio.

SUBDOMINIO 4.2: CLIENTES

En este subdominio se establece la relación entre la empresa y sus clientes, las formas que tiene ésta para manejar sus bases de clientes, la relación formal e

informal que se genera con éstos, y todos los aspectos concernientes a la gestión efectiva de clientes

Criterios:

62. La empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes (usuarios, compradores, influenciadores, etc.) a los que dirige sus productos y/o servicios. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se tiene claridad de quiénes son sus clientes, solo se encarga de producir y esperar que las personas compren los productos/servicios.	Reconoce algunos aspectos comunes entre sus clientes, pero no logra identificarlos ni definir usuarios, compradores, influenciadores, etc.	Se reconocen los clientes, pero no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir sus productos y/o servicios	Se tiene claramente definidos los clientes, usuarios, compradores e influenciadores, lo que permite estar constantemente ocupando esta información para atender sus necesidades cambiantes y dirigir correctamente sus productos/servicios.

63. La empresa cuenta con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no se preocupa de fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.	Sólo se realizan pequeños esfuerzos en relación al trato con los clientes, pero no se establecen estrategias de fidelización de sus clientes.	Se realizan estrategias concretas de fidelización al cliente, pero éstas no están correctamente dirigidas al grupo objetivo.	La empresa cuenta con las estrategias necesarias y correctas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales.

64. La empresa ocupa la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto y/o servicio, y las relaciones con sus clientes (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de la satisfacción del cliente no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	Se cuenta con algunos sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero no son utilizados con frecuencia para mejorar la relación con estos, ni tomar decisiones referentes a este tema.	Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, utilizados en momentos puntuales, para mejorar el producto y/o servicio ofrecido, pero no para mejorar las relaciones con sus clientes.	Se realizan evaluaciones constantes sobre el producto/servicio ofrecido, que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta información para mejorar las relaciones con estos.

SUBDOMINIO 4.3: COMERCIALIZACIÓN

En el análisis de este subdominio se consideran aspectos relativos al producto o servicio comercializado (y como éste cumple con niveles de calidad, procesos de mejora continua, atención a las necesidades de los clientes, entre otros), así como también entender los mecanismos que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.

Criterios:

65. Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna. (*)

No	Parcialmente	Si
----	--------------	----

66. La empresa se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los clientes y sus necesidades. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se buscan formas de innovar en canales de distribución.	Ocasionalmente se buscan nuevos canales de distribución, pero estos no permiten estar más cerca de sus clientes.	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.	Se busca constantemente innovar en canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes y necesidades. Las alternativas son evaluadas y llevadas a la práctica de forma efectiva.

67. La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y captar nuevos consumidores. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no realiza publicidad de sus productos /servicios.	Se cuenta con escasa publicidad, la cual carece de atractivo para sus clientes, y no logra capturar nuevos consumidores.	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevos consumidores	La publicidad logra acercar a la empresa con sus clientes y a la vez es atractiva capturando nuevos consumidores.

68. Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos y/o servicios de la empresa con información del mercado y costos asociados (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Los precios se establecen intuitivamente, sin hacer un análisis del precio del mercado, o de los costos asociados.	Los precios establecidos toman en consideración solo los de mercado, sin incorporar un análisis de los costos reales de la empresa asociados a los productos vendidos.	Los precios fijados consideran el precio de mercado y los costos directos de producción, pero no incorporan otros gastos que influyen indirectamente.	Los precios establecidos, cumplen con un mecanismo claro de fijación, el cual integra precios de mercado, costos asociados y utilidad por producto.

69. Las personas a cargo del proceso de ventas, son guiadas mediante una estrategia previamente establecida que permite maximizar su alcance e impacto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe una estrategia establecida que permita maximizar el alcance e impacto en el nivel de ventas.	Existe una estrategia de ventas, pero ésta solo se enfoca en mejorar el impacto con sus actuales clientes, no así para aumentar el alcance, y capturar nuevos consumidores.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar el alcance e impacto, pero la empresa no cuenta con personal adecuado para lograr llevarla a cabo en su totalidad.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar alcance e impacto, con un personal apto para lograr llevarla a la práctica correctamente.

70. La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una

forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas.	Mantiene el escenario del local de una forma cómoda para la venta, pero no planifica el espacio físico de forma estratégica para captar la atención de los clientes.	Se realiza planificación del espacio físico, pero éste no es utilizado correctamente como estrategia para mejorar las ventas	La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica para captar mayores niveles de atención en los clientes.

71. Constantemente la empresa realiza nuevas acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más clientes.	La empresa realiza promoción de productos, pero no es efectiva en la mejora de relaciones con clientes, ni en la captación de nuevos consumidores	La empresa realiza acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos, pero no son actualizadas constantemente.	La empresa realiza nuevas acciones promocionales constantemente para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos.

SUBDOMINIO 4.4: COHERENCIA ENTRE PROPUESTA DE VALOR, ESTRATEGIAS Y CLIENTES

En este subdominio se evalúa la relación existente entre los elementos del modelo de negocios, específicamente entre la propuesta de valor (qué es lo que se ofrece), estrategias (cómo logro transmitir la propuesta de valor) y clientes (a quién irá dirigida la propuesta), y con esto evaluar cuan coherentes y alineados están entre sí para conseguir los objetivos de la empresa.

Criterios:

72. El producto o servicio que se entrega a los clientes se encuentra en constantes procesos de mejora continua, que permiten atender mejor a las necesidades de éstos, incluso a veces adelantándose a los requerimientos exigidos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El producto/servicio no se renueva continuamente para atender mejor a las necesidades de sus clientes	Se realizan cambios mínimos en los productos/servicios que entrega la empresa, pero no son lo significativos para sus clientes.	Se está en constante búsqueda de nuevas alternativas que mejoren la experiencia de compra del cliente, sin embargo, éstas no se llevan a cabo porque no se cuenta con el tiempo necesario para modificarlos.	El producto/servicio que se entrega está en constante proceso de mejora continua, buscando nuevas alternativas y aplicándolas, para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

73. Existe una coherencia entre la propuesta de valor de la empresa, y la estrategia de precios que se utiliza. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de precio definida	Tiene una estrategia de precios, pero no es coherente con la propuesta de valor.	Tiene estrategia de precios que se adecua superficialmente la propuesta de valor, pero no está completamente alineada.	La estrategia de precios es coherente con lo que se expone en la propuesta de valor.

74. La estrategia de promoción es adecuada según la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de promoción definida.	Tiene noción de la estrategia de promoción, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de promoción que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica	La estrategia de promoción se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica

75. La estrategia de distribución/plaza es acorde a la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de distribución/plaza definida.	Tiene noción de la estrategia de distribución/plaza, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de distribución/plaza que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de distribución/plaza se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica.

76. Existe coherencia entre las estrategias de precio, producto, promoción y plaza, que lleven a la empresa a reflejar la propuesta de valor y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene estrategias claras que reflejen la propuesta de valor de la empresa.	Tiene algunas estrategias, pero no interactúan entre sí y menos logran proyectar su propuesta de valor hacia el segmento de clientes al cual se dirige	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza, pero no interactúan entre sí para que reflejen la propuesta de valor de la empresa, y atraigan al segmento de clientes definido.	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza que interactúan y se complementan para hacer reflejar la propuesta de valor de la empresa de manera coherente y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen.

SUBDOMINIO 4.5 RELACIÓN CON PROVEEDORES

Dentro de este subdominio se pretende establecer el tipo de relación que posee la empresa con sus proveedores: los criterios de selección que rigen la elección de éstos, los mecanismos de análisis, control, relaciones cooperativas entre estos, entre otras.

Criterios:

77. La empresa cuenta con mecanismos y criterios establecidos para seleccionar a los proveedores de acuerdo a la propuesta de valor de ésta. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se cuenta con mecanismos y criterios de selección establecidos que permitan obtener insumos acordes con la propuesta de valor de la empresa.	La empresa selecciona solo en función de precio, obviando otras características tales como calidad, cercanía, descuentos u otras que sean relevantes para el abastecimiento de insumos	Se establecen algunos mecanismos y criterios de selección de proveedores, pero estos no siempre se ajustan a la propuesta de valor ni son cumplidos en la práctica.	Se establecen mecanismos y criterios de selección de proveedores correctamente definidos, y son llevados a la práctica efectivamente.

78. Existe una relación de mediano /largo plazo establecida con los proveedores de la empresa, lo que permita acceder a beneficios en la adquisición de insumos.
(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe relación de mediano/ largo plazo con proveedores. El abastecimiento sucede de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento.	Se mantiene una relación de mediano plazo con proveedores aun cuando estos no sean los mejores, por desconocimiento de otras alternativas más convenientes.	Se establece relaciones de mediano/largo plazo con proveedores, sin embargo estas no se concretan en beneficios en la adquisición de insumos.	Se establece una relación de mediano/largo plazo con la mayoría o totalidad los proveedores relevantes de la empresa, permitiendo acceder a beneficios en la adquisición de insumos

79. Dados ciertos estándares de calidad establecidos internamente, la empresa evalúa los insumos que recibe de sus proveedores para analizar la conveniencia de mantener ciertas relaciones, o incorporar nuevas. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no establece ningún criterio para verificar la calidad de los productos de los proveedores.	La empresa tiene sólo una noción sobre el producto final que obtiene de los proveedores.	La empresa cuenta con criterios que le permiten estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos, sin embargo estos criterios se verifican de forma inconstante.	La empresa cuenta con criterios que le permitan estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos. Esta verifica que se cumplan los criterios periódicamente.

80. Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa (tiempos de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes). (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se mantiene ningún tipo de registro sobre los proveedores de la empresa.	Se tiene un registro de proveedores no, pero este carece de algunos aspectos importantes como tiempos de entrega, ubicación, características de productos, etc., y/o no está completado de forma uniforme.	Se mantiene registro de los proveedores, pero éste no se actualiza con frecuencia.	Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa

81. Existe una planificación y registros respecto del pago a proveedores, tanto para selección como planificación presupuestaria de insumos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe planificación ni registro respecto a respecto del pago a los proveedores.	Se está en conocimiento de la modalidad de pago a proveedores, pero no se considera en la selección, ni menos en la planificación y presupuesto de insumos.	Se registra el pago a proveedores, y en ocasiones se toma en consideración en la planificación de presupuesto y selección de estos.	Existe planificación constante y registro del pago a proveedores, tanto para la selección como presupuesto de adquisiciones.

82. Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realizan presupuestos del abastecimiento de materias primas.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, pero estos carecen de datos relevantes y son realizados en espacios de tiempo muy prolongados.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, sin embargo, éstos no son actualizados con frecuencia.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, los cuales son actualizados frecuentemente.

DOMINIO 5: PROCESOS

En este apartado se establece los métodos que tiene la empresa en su proceso productivo, el uso de recursos de manera eficiente, así como también el conocimiento de inventario, control de calidad y presupuesto de producción para ofrecer un producto/servicio de calidad y capturar mayor valor para el negocio.

Criterios:

83. El empresario tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Desconoce cuáles son los recursos y capacidades que generan mayor valor para el negocio.	Sabe que existen recursos que generan mayor valor, pero no logra identificarlos concretamente.	Conoce los recursos y capacidades claves pero no tiene claridad de como explotarlos para generar mayor valor.	Existe claridad de los recursos claves en el proceso productivo y la propuesta de valor, potenciados para generar mayor valor.

84. La empresa conoce el tiempo que toma el proceso de producción o de prestación del servicio. Esto le permite realizar acciones en la mejora y optimización de los procesos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del tiempo que requiere cada parte del proceso de producción	Se tiene una pequeña noción pero no se toma en cuenta esa información formalmente para el proceso productivo.	Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes.	Se tiene plenamente identificado cada tiempo en los procesos de la producción y se ocupa esa información para los futuros procesos productivos

85. La empresa tiene claridad respecto del tiempo de producción por unidad de producto o servicio, por lo que conoce cuál es su capacidad máxima dentro de un período establecido. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del tiempo para la cantidad determinada a producir diariamente.	La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio	Se planifica la cantidad diaria a producir pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).	Se planifica y se cumple la cantidad a producir diariamente

86. La empresa tiene establecidos aquellos procesos posibles de externalizar, de los que ante cualquier contingencia o cambio en la estrategia se podría desprender.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Nunca se ha evaluado la posibilidad de externalizar procesos.	Se ha pensado en el caso de externalización, pero esa decisión se tomaría de forma espontánea en situaciones particulares	La empresa tiene claras las actividades de las cuales se puede desligar del negocio central. Sin embargo, no tendría claridad del momento propicio para realizar esta separación.	Tiene planes de contingencia desarrollados y los contactos necesarios en caso de que se necesite externalizar.

87. Control de Calidad: Se cuenta con mecanismos de control de algunos de los productos/servicios terminados, que verifican la calidad de forma y fondo de éstos.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El control de calidad no es una de las actividades que se lleva a cabo en la empresa	Solo se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando ha habido reclamos sobre el producto entregado.	Se hace un control de calidad en espacios de tiempo muy prolongados.	Se hace un control de la calidad con frecuencia, verificando que la calidad de la forma y fondo de los productos/servicios otorgados sea óptima.

88. La empresa cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se hace inventario de insumos ni productos terminados.	Solo se realiza inventario de los productos terminados, no así de las materias primas que quedan en stock.	Se mantienen inventarios para tener stock de insumos, pero sin un flujo y control estable	Se mantienen inventarios de insumos y productos terminados, con un flujo y control constante.

89. Existen indicadores claves para medir el desempeño en los procesos de la empresa (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no tiene identificados los indicadores claves	La empresa ha identificado algunos indicadores claves, pero no los utiliza constantemente en sus análisis de desempeño.	La empresa ha identificado y utiliza indicadores claves de desempeño. Sin embargo, existen indicadores relevantes que no se han considerado	La empresa ha determinado correctamente sus indicadores claves para medir el desempeño de los procesos, y los utiliza de manera sistemática

DOMINIO 6: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO

Este subdominio busca establecer cómo la empresa mide, analiza y utiliza la información del desempeño de la empresa y así tomar decisiones en busca de una mejora continua de sus procesos y actividades que permitan generar mayor valor al negocio.

Criterios:

90. La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos o servicios. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no mantiene un registro de los costos sobre los insumos y tampoco de los márgenes sobre las ventas que hace.	Se registra la información de vez en cuando para tener una noción del desempeño del negocio, sin tener un sistema establecido de registro.	La empresa cuenta con un sistema para registrar este tipo de información, pero ésta no es ocupada con frecuencia para tomar decisiones.	La empresa cuenta con un sistema donde se esclarecen los costos sobre todos los insumos y los márgenes asociados a cada producto/servicio que vende, y utiliza esta información para tomar decisiones.

91. La empresa registra, mide y analiza la tendencia histórica del flujo de caja, para considerarlo en las decisiones futuras. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No hace registro del flujo de caja por periodo, por lo que no se considera en las decisiones de la empresa.	Registra el flujo de caja pero no se utiliza la información para tomar decisiones futuras. Parcialmente Desarrollado	Mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero solo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Registra, mide y analiza la tendencia histórica del desempeño contable de la empresa, considerando esta información para tomar decisiones futuras.

92. El empresario conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio de la empresa dentro de determinados periodos, y utiliza esta información para tomar decisiones. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No conoce ni sabe cómo medir la rentabilidad de cada producto/servicio.	Sabe medir la rentabilidad de cada producto/servicio, pero no utiliza frecuentemente los indicadores y menos los toma en consideración en acciones futuras.	Conoce y mide la rentabilidad por producto/servicio, pero no diferencia cuál es el más rentable, ni sabe cómo utilizar los indicadores para tomar acciones futuras.	Conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio, reconoce cuáles son más rentables y los considera en las acciones presentes y futuras para potenciar y mejorar los resultados de la Organización.

93. El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones.	Se mide el comportamiento de las ventas esporádicamente, y no se analiza ni utiliza la información para tomar acciones necesarias en el futuro	Se mide y analiza del comportamiento histórico de las ventas pero no se utiliza para tomar acciones respecto a los resultados obtenidos.	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.

94. Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa	No existe un sistema claro de evaluación de desempeño de los empleados, que permita conocer, analizar y utilizar esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados, pero no se utiliza esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, utilizando esta información para tomar acciones futuras.

95. Se realizan evaluaciones formales para conocer el grado de satisfacción de los empleados y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	Se realizan evaluaciones de satisfacción a los empleados de manera informal, sin mucha preocupación en el tema.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados, pero no se utiliza dicha información para tomar acciones si es que fuese necesario.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados que trabajan en la empresa y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

96. Realiza presupuestos anuales. (*)

No	Algunos años	Si
----	--------------	----

97. Controla presupuestos mensualmente. (*)

No	Algunos meses	Si
----	---------------	----

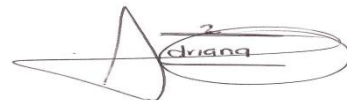
98. Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales. (*)

No	No existe constancia	Si
----	----------------------	----

Anexo D. Estados Financieros CASA OSTER 2013 y 2014

JULIO CESAR OROZCO URREA
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
Nit 16.670.657-0
CALLE 5 No 13 - 57

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 23.663.050
INGRESOS NO OPERACIONALES COLOMBIA MÓVIL S.A E.S.P		\$ 21.165.619
INGRESOS NO OPERACIONALES ARRIENDO CASA		\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 44.828.669
 COMPRAS DE SUMINISTROS		 \$ 5.813.093
 GASTOS OPERACIONALES		 \$ 16.431.505
GASTOS PERSONALES	\$ 13.000	
GASTOS ASEO Y CAFETERÍA	\$ 3.807.452	
SALUD	\$ 2.450.820	
GASTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 7.107.382	
GASTOS POR CÁMARA DE COMERCIO	\$ 135.500	
GASTO MEGA OBRAS	\$ 394.058	
GASTO DE PREDIAL	\$ 1.393.871	
GASTO IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 32.000	
GASTO IMPUESTO DE RODAMIENTO	\$ 0	
GASTO SEGURO VEHÍCULO	\$ 1.003.922	
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	\$ 93.500	
GASTOS REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 0	
GASTO COMBUSTIBLE	\$ 0	
GASTOS LEGALES	\$ 0	
GASTOS PAPELERÍA	\$ 0	
GASTOS PUBLICIDAD	\$ 0	
GASTOS NO OPERACIONALES		
GASTOS BANCARIOS	\$ 280.380	
 UTILIDAD DEL EJERCICIO		 \$ 22.303.691



JULIO CESAR OROZCO URREA
PROPIETARIO

ADRIANA ISABEL ORTIZ O.
CONTADORA
T.P # 55088-T

JULIO CESAR OROZCO URREA
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL DICIEMBRE 31 DE 2014
Nit 16.670.657-0
CALLE 5 No 13 - 57

ACTIVOS CORRIENTES

CAJA	\$ 26.146.026	
BANCO BOGOTÁ CTA CTE # 276339033	\$ 2.350.267	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 53.732.091	
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 947.003	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 83.175.387

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

CASA DE HABITACIÓN CALLE 5 # 13 - 53	\$ 57.561.000	
CASA DE HABITACIÓN CALLE 5 # 13 - 57	\$ 121.631.000	
VEHÍCULO CHEVROLET SPRINT MOD 94 PLACA CBP-174	\$ 4.600.000	
VEHÍCULO KIA PICANTO LX MOD 2012 PLACA MHO739	\$ 16.300.000	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 50.600.000	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 250.692.000

TOTAL ACTIVO		\$ 333.867.387
---------------------	--	-----------------------

PASIVO CORRIENTE

TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 0
-------------------------------	--	-------------

PATRIMONIO

CAPITAL	\$ 74.218.195	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	\$ 237.345.501	
UTILIDAD DEL EJERCICIO PRESENTE	\$ 22.303.691	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 333.867.387
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 333.867.387



JULIO CESAR OROZCO URREA
PROPIETARIO

ADRIANA ISABEL ORTIZ O.
CONTADORA

JULIO CESAR OROZCO URREA - CASA OSTER
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
Nit 16.670.657-0
CALLE 5 No 13 - 57

INGRESOS OPERACIONALES	83.283.200
INGRESOS NO OPERACIONALES COLOMBIA MÓVIL S.A E.S.P	19.393.494
TOTAL INGRESOS	\$ 102.676.694

COMPRAS DE SUMINISTROS	\$ 15.523.653
------------------------	----------------------

GASTOS OPERACIONALES	\$ 23.672.903
-----------------------------	----------------------

GASTOS DE EMPLEADOS	17.297.550	
SALUD	2.781.000	
GASTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS	2.850.897	
GASTOS POR CÁMARA DE COMERCIO	130.200	
GASTO MEGA OBRAS	223.125	
GASTO DE PREDIAL	177.444	
GASTO IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	30.000	
GASTO COMBUSTIBLE		
GASTOS LEGALES	74.657	
GASTOS PAPELERÍA	29.430	
GASTOS PUBLICIDAD	78.600	

UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 44.086.644
-----------------------------	----------------------

GASTOS NO OPERACIONALES

GASTOS BANCARIOS	1.603.059	1.603.059
------------------	-----------	------------------

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 61.877.079
------------------------------------	----------------------

JULIO CESAR OROZCO URREA
PROPIETARIO

ADRIANA ISABEL ORTIZ O.
CONTADORA
T.P # 55088-T

JULIO CESAR OROZCO URREA - CASA OSTER
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
Nit 16.670.657-0
CALLE 5 No 13 - 57

ACTIVOS CORRIENTES

CAJA	61.877.079	
BANCO BOGOTÁ CTA CTE # 276339033	78.106	
CUENTAS POR COBRAR	82.216.181	
IMPUESTOS ANTICIPADOS	0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 144.171.366

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

CASA DE HABITACIÓN CALLE 5 # 13 - 53	29.221.000	
MUEBLES Y ENSERES	50.600.000	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 79.821.000

TOTAL ACTIVO		\$ 223.992.366
---------------------	--	-----------------------

PASIVO CORRIENTE

SUFINANCIAMIENTO CRE NO 11493040		0
----------------------------------	--	---

TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 0
-------------------------------	--	-------------

TOTAL PASIVO		\$ 0
---------------------	--	-------------

PATRIMONIO

CAPITAL	73.996.255	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	88.119.032	
UTILIDAD DEL EJERCICIO PRESENTE	61.877.079	

TOTAL PATRIMONIO		\$ 223.992.366
-------------------------	--	-----------------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 223.992.366
----------------------------------	--	-----------------------

JULIO CESAR OROZCO URREA
PROPIETARIO

ADRIANA ISABEL ORTIZ O.
CONTADORA
T.P # 55088-T