

PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA INGEMETAL MW

YENNY ALEXANDRA GARCIA ARBOLEDA

ELIANA MARCELA LOPEZ MENDEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2013**

PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA INGEMETAL MW

YENNY ALEXANDRA GARCIA ARBOLEDA

ELIANA MARCELA LOPEZ MENDEZ

**Trabajo de asesoría y consultoría como requisito para obtener el título de
Administración de empresas.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2013**

Nota de aceptación.

Presidente del jurado.

Jurado 1.

Jurado 2.

Ciudad: Caicedonia Valle, Mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, por darme la fortaleza para salir adelante a pesar de los altibajos durante estos 5 años de gran esfuerzo y haberme dado la oportunidad de culminar una carrera profesional.

A mi Madre Yenny Patricia Méndez, la cual amo con toda mi alma, es mi guerrera, con gran sacrificio me saco adelante y formo la mujer que soy hoy en día.

A mi hermana Daniela López, es parte esencial de mi vida, por estar en las buenas y en las malas, es mi gran motivación, la que me impulsa a ser mejor cada día para que se sienta orgullosa de mí.

A mi tía Melva Díaz, quien quiero como una madre más y la cual me ha brindado su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida.

A los docentes que compartieron sus conocimientos, la paciencia, tiempo y dedicación constante para formarme como profesional.

A mi compañera de trabajo de grado Yenny Alexandra García, por su paciencia, colaboración, a los demás compañeros de clase por esos momentos que compartimos de angustias y alegrías durante toda la carrera.

Al asesor Oscar Marino Duran por su interés en dirigir mi trabajo de grado, por su apoyo, colaboración para que fuera posible su culminación.

A la coordinadora Sandra Aguirre, por su colaboración en esta etapa de culminación profesional.

A la Universidad del Valle, por brindar la facilidad para que cada estudiante cumpla un logro y haga su sueño realidad de culminar una carrera profesional.

Elíana Marcela López Méndez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Madre la cual amo y admiro inmensamente, por su valor, su esfuerzo de sacarme sola adelante, porque a pesar de los obstáculos nunca se ha rendido, por apoyarme y estar siempre dispuesta a luchar y darme lo mejor, por inculcarme grandes valores, por ser mi motor , mi todo. Por último también dedico este trabajo a mi padre Oscar López, aunque no está presente por voluntad de Dios, siempre ha sido mi ángel de la guarda y sé que desde el cielo te encuentras muy orgulloso de la mujer a la que le diste la vida.

Elíana Marcela López Méndez

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, doy infinitas gracias a Dios por permitir alcanzar un logro tan importante para mi vida, por sus bendiciones y por darme salud y mucha sabiduría en el transcurso de mi carrera.

Agradezco a mi familia, mis padres William y Martha, por brindarme tanto amor y que sin duda alguna no estaría alcanzando tan bonito logro, por sus enseñanzas y dedicación en mi formación académica, a mi hermano Cristian David, por su gran aporte y por ser el mejor hermano del mundo.

A mi novio, Jaime Andrés Parra Contecha, ya que fue un pilar fundamental para mi carrera, y que día a día estuvo tan pendiente de cada paso por mi universidad.

A cada uno de los profesores, que con tanta paciencia, voluntad y sabiduría, nos transmitieron sus conocimientos en el desarrollo profesional e intelectual y a cada uno de las personas que conforman nuestra linda universidad.

A nuestro asesor Oscar Marino Duran, por su valioso tiempo, por aportarnos sus ideas y brindar su gran motivación en nuestro proyecto de grado y de esta manera culminar satisfactoriamente nuestro trabajo.

También, a la coordinadora Sandra Aguirre, por su gran voluntad y empeño en que esto sea un logro alcanzado

Agradezco a mis compañeros de clase, por tan bonitos momentos compartidos, siempre los llevare en mi corazón, cada uno me enseñó algo diferente y siempre van a estar ahí.

Por último, agradezco a toda la universidad, son una gran familia emprendedora y con la más bonita labor, formar a personas dinámicas, líderes y emprendedoras, por tal razón “la mejor para los mejores”;

Gracias, mil gracias

Yenny Alexandra García Arboleda

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres, ya que son el motor de mi vida, con la ayuda de Dios han permitido fundamentar en mí, valores y conocimientos que se han caracterizado a través de mi vida, son esas personas que siempre están ahí incondicionalmente, me han apoyado en cada decisión y que sin la ayuda de ellos no estaría aquí, pues mi formación académica y mi vida espiritual se la debo a ellos y a Dios, los amo con todo mi corazón, por ver que día a día me han motivado más para seguir adelante y que con el amor que me brindan y la unión familiar que nos caracteriza siempre vamos a estar construyendo y alcanzando más logros, por esta razón y muchas más, los amo con todo mi corazón.

Yenny Alexandra García Arboleda

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	4
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	9
4. MARCO REFERENCIAL.....	10
4.1 ORGANIZACIONAL.....	10
4.2 HISTORICO.....	10
4.3 TEORICO.....	12
4.4 CONCEPTUAL.....	16
4.5 LEGAL.....	18
5. METODOLOGÍA.....	21
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	21
5.1.1 Investigación Exploratoria.....	21

5.1.2 Investigación Descriptiva.....	21
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	22
5.2.1 Fuentes Primarias.....	22
5.2.3Fuentes Secundarias.....	23
5.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	23
6. ANALISIS DEL ENTORNO.....	24
6.1 INTERNACIONAL.....	24
6.2 NACIONAL.....	26
6.3 LOCAL.....	26
7. ANALISIS DEL SECTOR.....	28
7.1 FUERZA GEOGRÁFICA.....	28
7.2 FUERZA DEMOGRÁFICA.....	31
7.3 FUERZA ECONÓMICA.....	36
7.3.1 Producto Interno Bruto (PIB)	36
7.3.2 Inflación.....	40
7.3.3 Índice de precios al consumidor (IPC).....	43
7.3.4 Plan Nacional de Desarrollo.....	44
7.3.5 Plan Departamental de Desarrollo.....	47
7.3.6 Actividad Económica en el Municipio de Caicedonia	49
7.3.7 Economía Cafetera.....	50

7.4 FUERZA SOCIO ECONÓMICA.....	52
7.4 FUERZA SOCIO JURIDICA.....	53
7.4 FUERZA SOCIO CULTURAL.....	56
7.4 FUERZA SOCIO TECNOLÓGICA.....	57
8. ANALISIS INTERNO.....	59
8.1 INFRAESTRUCTURA.....	59
8.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	60
8.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	61
8.3.1 Descripción del portafolio de servicios.....	62
8.3.2 Prestación de los diferentes servicios.....	64
8.4 PROCESOS.....	65
8.5 TALENTO HUMANO.....	65
8.6 CLIENTES.....	67
8.7 PLAN COMERCIAL.....	69
8.8 PROVEEDORES.....	70
8.9 COMPETENCIA.....	70
8.9.1 Cinco fuerzas de PORTER	75
8.10 FINANCIERA.....	81
8.10.1 Análisis de la liquidez.....	84
8.10.1.1 Capital neto de trabajo.....	84
8.10.2 Análisis de la rentabilidad.....	86
8.10.2.1 Análisis del endeudamiento.....	89

8.10.2.2 Punto de equilibrio	90
9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	97
9.1 PLANTEAMIENTO –PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	98
9.2 PLAN ESTRATÉGICO A CORTO PLAZO EMPRESA INGEMETAL MW 2013-2014.....	112
9.3 PRESUPESTO PLAN ESTRATEGICO INGEMETAL MW 2013-2014.....	115

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: División político administrativa área urbana.....	Pág. 29
FIGURA 2: División político administrativa área rural.....	29
FIGURA 3: Fachada del taller INGEMETAL MW.....	60
FIGURA 4: Cinco fuerzas de Porter- INGEMETAL MW	79
FIGURA 5: Diamante competitivo -INGEMENTAL MW.....	80
FIGURA 6: Mapa de procesos INGEMETAL MW.....	103
FIGURA 7: Evidencia fotográfica- Jornada para diseño y elaboración de la plataforma estratégica.....	104
FIGURA 8: Plan estratégico.....	105

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: Distancia entre el municipio de Caicedonia Valle y sus veredas.....	30
CUADRO 2: Población proyectada 2012- 2015.....	34
CUADRO 3: Segmentación poblacional de potenciales clientes.....	35
CUADRO 4: Indicadores de Inflación al consumidor.....	42
CUADRO 5: Población económicamente activa en Caicedonia Valle...	52
CUADRO 6: Matriz BCG.....	61
CUADRO 7: Sociedades agrícolas de Caicedonia Valle.....	67
CUADRO 8: Trabajo de campo – sociedades agrícolas.....	69
CUADRO 9: posibles competidores de INGEMETAL MW.....	72
CUADRO 10: Bechamarketing -escala de calificación 1 malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente.....	74
CUADRO 11: Estado de resultados.....	82
CUADRO 12: Balance general.....	83
CUADRO 13: Matriz DOFA.....	92
CUADRO 14: Cruce de variables	95

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICA 1: Población Colombiana.....	Pág. 31
GRAFICA 2: Población Caicedonia.....	32
GRAFICA 3: Nivel educativo en el municipio de Caicedonia Valle.....	32
GRAFICA 4: Comportamiento trimestral del PIB durante los últimos 3 años.....	38
GRAFICA 5: Crecimiento de la economía Colombiana 2001-2011.....	39
GRAFICA 6: Indicadores de inflación 2011-2012.....	41
GRAFICA 7: Establecimientos según actividad económica en Caicedonia Valle.	49
GRAFICA 8: Exportaciones anuales de Café.....	51

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Diagrama de GANTT y presupuesto

ANEXO2: Certificación de socialización plan estratégico.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio va dirigido al diseño y elaboración de un Plan Estratégico a la empresa INGEMETAL MW, dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento y reparación de todo tipo de maquinaria industrial, equipos y herramientas, ubicadas principalmente en el sector agroindustrial del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca y municipios circunvecinos.

El reto es llevar a la práctica gran parte de los conocimientos recibidos en la Universidad del Valle, con sede en este municipio, para investigar de la manera más profunda posible, los factores tanto internos como externos que favorecen y/o ponen en riesgo a la empresa de la familia.

Se pretende formular el plan estratégico que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, un plan operacional que ayude a extender su cobertura de servicios, mejorar la rentabilidad, hacer inversión, actualización de sus equipos, satisfacción del cliente; en otros términos, permitiendo su crecimiento y consolidación en la región.

Lo anterior conllevará a un conocimiento profundo de la empresa y de su entorno, porque será la mejor manera de formular las estrategias reales y necesarias, que se incluyan en el plan operativo, capaz de sacar la empresa adelante a través del cumplimiento de los objetivos corporativos.

El reto mayor de este trabajo es influenciar en el cambio de la cultura organizacional donde se hace necesario capacitar al administrador y sus colaboradores, sobre la importancia de trabajar desde un orden administrativo y no desde lo operacional, por tanto durante la realización de la asesoría y la consultoría toda practica, llevara la explicación sobre su importancia y las ventajas que eso genera.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Planeación estratégica actualmente abarca un crecimiento enorme no solo en las empresas cuyo objeto es la producción de bienes sino que se inyecta a la nueva era de los servicios, donde se hace necesario el diseño de metas planificadas para el cumplimiento de los objetivos corporativos, que les permita crecer, dinamizarse y sobre vivir a los constantes cambios drásticos que ofrece el mercado actual, debido a la globalización.

La empresa INGEMETAL MW, pese a su esfuerzo por brindar servicios de buena calidad y a la falta de personal calificado en las áreas de administración no ha tenido en cuenta ciertas debilidades que le impedirán cumplir sus metas personales, si no se llegan a tener en cuenta.

Los principales problemas u oportunidades de mejora están relacionados en Tres factores primordiales:

ORGANIZACIÓN: Teniendo en cuenta que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas y cooperadas entre ellas para su esencial existencia y la obtención de objetivos previamente establecidos, se hizo necesario analizar a través del método de encuesta observatorio este enfoque, identificando que INGEMETAL MW no cuenta con un diseño de una plataforma estratégica que plasme y oriente los ideales de toda la fuerza laboral, no existe una planificación sobre lo que se debe hacer y la medición sobre la misma para el mejoramiento continuo, se realiza un trabajo netamente operativo, generando que no existan orden jerárquico, en comunicación, cumplimiento de funciones, y reglas explícitas que se deban cumplir, concluyéndose como una empresa parcialmente integrada, un poco rígida frente a los cambios y con toma de decisiones muy centralizadas.

El principal problema, por el que muchas empresas fracasan en la actual sociedad de la información, es por la desorganización reinante dentro de su estructura interna.

FUERZA LABORAL: Teniendo en cuenta que INGEMETAL cuenta con mano de obra calificada para la realización de actividades operativas se hace necesario la

contratación de un perfil administrativo que proporcione a las áreas internas autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como son percibidas por el servicio.

De igual manera la empresa carece de estrategias relacionadas con:

- ✓ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- ✓ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos¹.

CLIENTES: Pese a que INGEMETAL MW cuenta con una ventaja competitiva y a la baja amenaza de posibles competidores directos dentro del municipio, debe existir un proceso claro y dinámico que continúe generando barreras altas que contra resten la posibilidad de pérdida de clientes, se debe cambiar el pensamiento sesgado de querer continuar creciendo por aquellos clientes que llegan a nuestras puertas, pues en la actual realidad la empresa debe ir al cliente ligado de campañas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas se deben utilizar, entre las cuales está el análisis de las 4p (producto, precio, plaza y promoción), otro elemento importante que la empresa no maneja de la mejor manera es la atención al cliente, su enfoque está basado en realizar una cotización y fin al proceso, no hay un seguimiento de posventa para el ofrecimiento de nuevas alternativas o la identificación de amenazas o debilidades, existe una segmentación sobre los clientes a los cuales va dirigido los servicios, no se tiene diseñado una base de datos para la preventas, existe un desconocimiento masivo por parte de clientes potenciales sobre la existencia de la empresa y no se cuenta con estrategias de mercadeo que incentiven a los clientes a tomar mantenimientos preventivos para sus maquinarias industriales, como se hablaba anteriormente INGEMETAL MW no siente la necesidad tan directamente de hacer este cambio cultural por parte de su propietario, por la no existencia de una competencia directa que afecte las posibilidades de éxito.

¹ www.gerencie.com › Recursos humanos

1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

¿Cómo se plantearía un Plan Estratégico para la empresa INGEMETAL MW?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Para qué es utilizada la información recolectada dentro del proceso de investigación?

¿De qué manera los entornos organizacionales aportan al plan estratégico?

¿Qué medio se pretende diseñar para el desarrollo de la metodología?

5. JUSTIFICACIÓN

INGEMETAL MW posee grandes oportunidades de crecer en todos sus factores, ella cuenta con elementos que proyectan un largo ciclo de vida prospero, pero para tal fin se requiere de un cambio organizacional en su forma de operar, su ubicación estratégica, genera una amplia gama de potenciales clientes no solo del municipio sino de sus alrededores, puesto que se comunican por excelentes carreteras y dotado de servicios de todo tipo.

No obstante el hecho de ser una empresa con una ventaja competitiva, le abre las puertas a INGEMETAL MW a gozar de una posición dominante en el mercado, por ende debe trabajar en mejorar sus procesos para sobre vivir y marcar líneas de diferenciación como fuentes de preparación ante la posibilidad de la penetración de nuevos competidores.

La investigación, el diseño, la elaboración y puesta en práctica de un plan estratégico a la empresa INGEMETAL MW, es la mejor alternativa para crecer como empresa, mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, aportar a la responsabilidad social a través de la generación de empleo, y dinamizar la parte industrial del municipio.

La planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales por medio de prever el futuro que significa anticiparse al futuro y prepararse de forma apropiada por medio de seis factores críticos.

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integradas, esto significa que su desarrollo es consciente, explicito y proactivo.

En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a mediano plazo, en este caso, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizás la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la empresa.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica no económica que la empresa hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Por consiguiente la implementación de un plan estratégico, permite la identificación sistemática de las necesidades y expectativas de los clientes que surgen con el paso de los días, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades, minimizar los riesgos y evitar los peligros, proporcionando a los clientes servicios oportunos, seguros, estables, eficientes y eficaces en su razón de ser.

Se debe mencionar que el diseño y la implementación de los planes de mejoramiento, le permiten a la empresa identificar las verdaderas actitudes,

habilidades y destrezas con que cuenta la fuerza laboral que conforma la organización, proporciona sentido de compromiso y mejoramiento de relaciones interpersonales puesto no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe involucrar a cada uno del personal que la conforma y estar perfectamente unida al resto de los departamentos de la empresa.

No se puede dejar a un lado la responsabilidad social empresarial entendida esta como “Hacer negocios basados en principios ético y apegados a la ley” a través del rol que debe tener la empresa con la sociedad ante el entorno que opera. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones, por tanto el plan estratégico en su implementación deberá diseñar un programa ambiental que contra reste los efectos ocasionados por las labores diarias, en donde toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Crear empresa en Colombia pero sobre todo en el municipio de Caicedonia Valle, genera ciertas ventajas no solo para su propietario sino para su entorno; debido a la generación de empleo que esto conlleva, las bajas posibilidades de empleo Público que hay en Caicedonia, hace que la empresa privada sea una fuente de esperanza para quienes no pertenece a las corrientes políticas. De igual manera se dinamiza el mercado local con la compra de insumos y materia prima para su funcionamiento, siendo esto una cadena de interacción.

Como propósito personal de las estudiantes se busca llevar a la práctica los conocimientos obtenidos durante la carrera como fuente de crecimiento personal y profesional; no es lo mismo tener claro ciertos conceptos, que llevarlos a la realidad y aun mas difícil lograr que la gente a la cual se está dirigiendo crea en lo que se propone, por eso el desafío de este trabajo no solo está en una calificación para obtener el título, sino en permitir realizar una autoevaluación sobre el nivel profesional en el que se encuentran.

Otro de los propósitos con el desarrollo de este trabajo es la ejecución del plan estratégico como fuente de beneficio, por ser una de las estudiantes, socia capitalista mayoritaria de INGEMETAL MW.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para aplicar a la empresa INGEMETAL MW, que le permita crecer y fortalecerse.

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- ✓ Recopilar información de naturaleza técnica que garantice la captura de datos que se usaran como insumo en el proceso de planeación.
- ✓ Analizar los entornos organizacionales a fin de proyectar una optima planeación estratégica.
- ✓ Diseñar la metodología que permita llevar a la práctica a través de la socialización el plan estratégico más conveniente para la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ORGANIZACIONAL

Identificación de la empresa: Caicedonia Valle es un municipio que cuenta con un significativo número de fincas en las diferentes veredas del municipio al igual que sus municipios circunvecinos como Sevilla, Génova, Pijao, Córdoba y la Tebaida Quindío principalmente, con altos niveles de tecnificación debido a la existencia de equipos, maquinaria y vehículos automotores, utilizadas en las labores del campo y la agroindustria que requieren permanente mantenimiento y reparaciones. De la misma manera, existen en los centros urbanos de los municipios mencionados, maquinaria y equipos muy variados, los cuales necesitan los servicios de mantenimiento y reparación para poder operar normalmente.

La empresa INGEMETAL MW, ubicada en el casco urbano del municipio de Caicedonia departamento del Valle del Cauca, surge como la necesidad de conseguir trabajo de su fundador, el Señor William García, quien después de laborar por muchos años como empleado de empresas como tejares y gravilleras, donde se desempeñaba en labores de soldadura y como operador de maquinaria pesada (Cargadores, buldócer, retro-escavadoras), se quedó sin trabajo.

La necesidad de emplearse en algo surgió porque una incapacidad de tipo laboral le impidió continuar trabajando como operario. Aprovechando sus conocimientos y experiencia adquiridos en las empresas donde laboraba, motiva a su hija a la constitución de la empresa.

En el año 2009, el Ingeniero Mecánico Mauricio Fernández y la hija del Señor García, Yenny Alexandra García, montan el taller dedicado a la prestación de los servicios de soldadura, construcción y reconstrucción de maquinaria pesada, automotores, mantenimiento preventivo y correctivo de la misma maquinaria. De esta manera surge el Taller Industrial INGEMETAL MW.

En el año 2010 la sociedad se disuelve porque el señor Mauricio Fernández se va a vivir fuera del país, quedando como dueña de la empresa Yenny Alexandra García. Su padre, William García, siempre ha estado al frente del negocio, orientándolo, administrándolo, poniendo el juego sus conocimientos y experiencia en este campo, ya que esta fue una de las causas fundamentales que motivaron la creación de la empresa, junto con la necesidad de generar ingresos una vez enfermedad le impidió continuar trabajando en la empresa. También hace parte del grupo de trabajo su hijo, quien se encuentra estudiando Mantenimiento Mecánico Industrial, junto con dos trabajadores más.

Una vez consolidado la idea, se visualiza por parte de los propietarios la oportunidad de generar empleo y evitar el desplazamiento de los agricultores a la ciudad de Armenia Quindío, para su mayor comodidad y como fuente de dinamismo económico dentro del municipio; es así como nace “LA EMPRESA INGEMETAL MW” inscrita ante la cámara y comercio del municipio el 23 marzo 2011 con numero de matricula 12413-1 y establecimiento 12181-2 identificada ante la DIANE con Nit 66.964.613 con régimen simplificado, cuyo objeto es “Prestación de actividades de ingeniería mecánica”²

Durante el tiempo de existencia INGEMETAL MW ha venido promocionando a través del voz a voz sus diferentes servicios, lo cual le ha permitido ir creciendo día a día. Una vez se va a revisar la plataforma estrategia se encuentra que no se ha planificado para el diseño y la elaboración de los diferentes elementos que la conforman, debido a que su propietario tiene una formación, habilidades y actitudes netamente operacionales y no administrativas³.

² Cámara y comercio –Caicedonia Valle

³ Entrevista propietario INGEMETAL, enero 2013

4.2 HISTÓRICO

A modo de resumen sobre la Ingeniería Mecánica, se puede afirmar que tiene raíces muy antiguas ya que el ser humano ha construido herramientas desde sus orígenes, y máquinas más o menos complejas desde hace miles de años, aunque su nacimiento como profesión específica está muy vinculada a la invención y aplicación de la máquina de vapor que se produce con la Revolución Industrial. Su desarrollo posterior fue muy rápido, contribuyendo decisivamente a la aparición y extensión del uso de otros tipos de máquinas como máquinas herramienta, ferrocarriles, ascensores y elevadores, depósitos y conducciones, automóviles, electrodomésticos, aeronaves, vehículos militares de diferentes tipos, generadores, motores, turbinas y otros. Los avances en Ingeniería Mecánica han aprovechado también los de otras áreas como materiales, control, electrónica y computadores por citar algunos. Es sobre todo el computador y su extensión a todos los ámbitos de la actividad humana el que está impulsando el cambio que se ha producido en esta ingeniería en las últimas décadas y es previsible que esta tendencia continúe, a la vez que es también previsible que los avances en nuevos materiales puedan suponer a su vez un impulso adicional en el futuro.

Las consideraciones de tipo económico son de importancia creciente según se avanza en la secuencia ciencia-tecnología-ingeniería-técnica. Los aspectos económicos son indiferentes para juzgar la validez del conocimiento científico, pero finalmente cruciales para el éxito comercial de un producto y de una industria. La ingeniería sólo tiene sentido si sirve para producir progreso palpable y beneficios económicos (no necesariamente directos), a su vez la utilidad de la investigación tecnológica está relacionada con su viabilidad industrial, mientras que la validez de la investigación científica es independiente de la rentabilidad de sus resultados. Otra diferencia es que desde un punto de vista ético la ciencia es neutra pues busca entender la naturaleza, mientras que la tecnología y aun más la ingeniería no lo son ya que buscan idear y construir cosas cuya valoración, o el de algunas de sus aplicaciones, es subjetiva y puede ser cuestionable en ocasiones⁴.

⁴ Informe para la Asociación Española de Ingeniería Mecánica (AEIM)

La ingeniería mecánica se incluye dentro de todo este entramado del conocimiento humano, siendo sin lugar a dudas una de las que más influencia directa ha tenido y tiene en la vida cotidiana de las personas.

4.3 TEÓRICO

Se hace necesario citar ciertos autores que se encuentran relacionados con el tema central dentro de los cuales se tiene:

- ✓ **PETER FERDINAND DRUCKER:** (padre del management) se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aún teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

Curiosamente siempre se menciona a Drucker como investigador y autor sobre el tema del liderazgo, pero de alguna manera también podría considerarse al propio Drucker como uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta cosmovisión de todos los administradores de empresas, administradores públicos, administradores de organizaciones sin ánimo de lucro y de todos los ejecutivos de marketing del mundo entero.

Conceptos desarrollados por Drucker como "privatización", "emprendimiento", "dirección por objetivos", "sociedad del conocimiento" o "postmodernidad", son hoy en día términos globalmente aceptados. En su obra Las nuevas realidades Drucker pone de relieve la insuficiencia del Estado como agente de "redención social" y evidencia que sólo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo.

- ✓ **HENRY FAYOL (1841-1925):** Nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de ingeniero de minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la teoría clásica de

la administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración y las cinco funciones esenciales, las cuales tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- ✓ **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- ✓ **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- ✓ **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
- ✓ **Coordinar:** Ligar, unir armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- ✓ **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas⁵.

Se ha citado a FAYOL, porque su teoría es ajustable a cualquier razón social a nivel empresarial, sus funciones y principios administrativos, permiten ser ajustados a los procesos que se pretenden plantear para la empresa INGEMETAL MW⁶ a portando un orden a las labores diarias para el buen funcionamiento organizacional.

- ✓ **MICHAEL EUGENE PORTER** (n. 1947, Ann Arbor, Michigan): profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

⁵ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición. Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2006

⁶ Johana Arenas Quintero, manual de Gestión del Talento Humano, Clínica OdontoSonrisas, Caicedonia Valle, 2012

Tiene una orientación primera a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clusters, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva. Fruto de ello, durante estas dos primeras décadas del siglo, son sus aportaciones relativas a responsabilidad social y valor compartido.

Se cita a Porter como referente para el análisis de las cinco fuerzas y el diamante competitivo, necesario para la investigación y desarrollo del plan estratégico.

F. DAVID, 1994. GERENCIA ESTRATÉGICA: Una estrategia tiene que llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.⁷

Se cito a F. DAVID porque su aporte de gerencia estratégica, es aplicable al tema que se está tratando, a través de la asesoría y consultoría a INGENIERIA MW, será de gran aporte para el diseño del plan estratégico en los diferentes aspectos que influyen de manera directa e indirecta en la organización, con el fin de obtener resultados positivos en sus objetivos planteados.

- ✓ **ALFRED CHANDLER 1962:** La estrategia es “ el elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de planes de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”

Se cita a ALFRED CHANDLER porque genera una idea global sobre los componentes del plan estratégico, permitiendo que la información sea más clara y consolidada sobre el desarrollo del mismo.

⁷ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición. Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2006

- ✓ **DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON:** Socios de la firma Morris, Tokarski, Brandon and Company, una firma de consultoría en administración situada en Chicago y especializada en posicionamiento empresarial y reingeniería, y autores del libro: "Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios", ubicados en la vanguardia del movimiento de reingeniería desde que se enunció ese concepto, llevan más de 20 años de experiencia ejecutiva y administrativa en un amplio rango de industrias. Según ellos: "Hoy es el momento de la reingeniería. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fabricas en muchos países" (Daniel Morris y Joe Brandon, 1994). Sus actividades de consultoría han incluido reingeniería operacional, planeación estratégica y táctica, evaluación operacional, administración de proyectos y elaboración de políticas gubernamentales.

Se cita la teoría de reingeniería porque ha permitido mostrar a lo largo del tiempo, como esta puede ser una herramienta eficaz en el desarrollo del plan estratégico, provocando cambios profundos y radicales sobre los procesos de INGEMETAL MW⁸.

Sin embargo el trabajo será basado principalmente en la teoría de Peter Drucket puesto que esta reúne todo el enfoque principal para el desarrollo de la propuesta.

4.4 CONCEPTUAL

Ingeniería mecánica: La Ingeniería Mecánica es la rama del conocimiento y profesión que se ocupa de idear, diseñar, analizar, fabricar, construir y mantener máquinas, instalaciones y plantas industriales, o partes de ellas. Para ello utiliza principalmente los principios de la mecánica de sólidos y de fluidos, la termodinámica y las leyes del comportamiento de los materiales, así como formulaciones matemáticas, técnicas y conocimientos empíricos y criterios económicos⁹.

⁸ www.gestiopolis.com reingeniería de procesos.

⁹ Informe para la Asociación Española de Ingeniería Mecánica (AEIM)

Plan estratégico: “La planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, la visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”¹⁰

Estrategia: Es el camino de acción a desarrollar para lograr lo propuesto (plataforma estratégica), la selección de las estrategias a implementar, exigen creatividad y amplio conocimiento de la empresa¹¹.

Matriz BCG: La matriz BCG o matriz Boston Consulting Group o también conocida como la matriz de crecimiento o participación. Es un método gráfico desarrollado en la década de 1970 por The Boston Consulting Group, y que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobre todo en aquellas donde se debe: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar¹².

Matriz DOFA: Para poder ir a algún lado, primero se tiene que saber dónde se está.

Una vez definido el sueño, el horizonte, cuando ya se puede visualizar esa catedral que se va a construir, se debe pasar inmediatamente a la acción.

El primer paso es saber exactamente donde se está, cual es la situación del terreno, con qué elementos se cuenta, o que se debe adquirir, que se sabe hacer bien, o que se debe aprender a hacer y con quien se va a competir.

¹⁰ Documento- Gerencia de Mercado- El pensamiento estratégico de la empresas

¹¹ H.Rowwe, R. Manson, strategic management and business policyc, Massachusetts. 1995

¹² www.herramientasparapymes.com

Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz¹³.

4.5 LEGAL

NORMATIVIDAD	CONCEPTO	FORMA DE APLICACIÓN A INGENIERIA MW.
Constitución Política de Colombia de 1991	ARTI. 25. Dice respecto al trabajo; que es un derecho y una obligación social, y que goza en todas sus modalidades de la protección del Estado. ³Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas ARTI. 53. El congreso expedirá el estatuto del trabajo, donde se tendrá en cuenta: •Igualdad de oportunidades para los trabajadores. •Remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo. •Estabilidad en el empleo. •Irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales. •Garantía a la seguridad social, capacitación, adiestramiento y descanso necesario.	Está relacionado con los deberes y derechos con respecto a trabajo

¹³ www.gerencie.com

	•Protección a la mujer, maternidad, y al menor de edad que trabaje. •El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. •Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. •La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden desacreditar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.	
ISO 9001	Es una norma que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad.	Es ajustable a INGEMENTAL porque le permite tener de forma clara los procesos a implementar para alcanzar los objetivos esperados
ISO 14000	Es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA).	Es ajustable porque el taller requiere de un programa ambiental que garantice su cuidado y la responsabilidad social que tiene cada empresa.
Código Sustantivo de Trabajo	Establece los parámetros de deberes y derechos tanto para el contratante como para el contratista en materia de trabajo.	Es ajustable puesto que la empresa cuenta con fuerza laboral quien debe conocer sus deberes y derechos.
Ley 34/1988, de 11 de noviembre	Por la cual se dictan las normas generales de Publicidad.	Es ajustable porque INGEMETAL MW desarrollara actividades de publicidad para su crecimiento y desarrollo de objetivos.
Decreto 1295 de 1994	Por la cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos	

	Profesionales.	Es ajustable debido al riesgo que puede correr la fuerza laboral con respecto a las actividades que desarrolla
Resolución 1401 del 14 de mayo de 2007	Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo	
Artículo 29 Código de comercio	Los documentos inscritos producirán su efecto legal desde la fecha de su inscripción, sin que puedan invalidarlos otros anteriores o posteriores no registrados.	Es ajustable a INGEMETAL porque soporta legalmente la importancia de estar registrados ante la Cámara de Comercio
Artículo 38 Código de comercio	Define que todo comerciante debe: Matricularse en el registro mercantil; 2.- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad. 3.- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales. 4.- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades. 5.- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal	Es ajustable a INGEMETAL porque establece los parámetros legales a seguir
Ley 222 de 1995	Régimen de sociedades	Es ajustable para INGEMETAL puesto que determina la reglamentación de la sociedad.
Decreto 1879 de 2008	Requisitos de apertura y operación de los establecimientos	Es ajustable para INGEMETAL puesto que determina los parámetros de funcionamiento

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo se pretende utilizar una metodología **CUALITATIVA DEDUCTIVA**; cualitativa porque permite narrar los hechos de los resultados obtenidos basados por medio de lo deductivo que se caracteriza por ir de lo general a lo particular en el proceso de investigación. Considerando la empresa como un todo construido, para de allí inferir y analizar todos los aspectos que la integran, para la formulación de un buen diagnóstico. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la metodología propuesta se requiere de dos tipos de investigación:

5.1.1 Investigación Exploratoria: Sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y poder determinar la posibilidad de hacer una investigación más completa sobre algo, establecer prioridades, identificar conceptos o variables para posteriores investigaciones.

Se practica cuando se necesita estudiar comportamientos, sobre todo en situaciones donde hay poca información, este caso en INGEMETAL MW caracterizando por determinar con claridad el problema a investigar, analizando las variables generadoras de los hechos, las causas y los efectos que estas variables están ocasionando.

A través de este modelo se puede definir con mayor precisión los tipos de problemas que están obstaculizando un mayor crecimiento de la empresa. Se piensa que el paso fundamental es detectar las variables que inciden, sin dejar que las causas o los síntomas confundan el resultado real.

5.1.2 Investigación Descriptiva: La mejor manera de medir su aplicabilidad al trabajo es a través de la concepción expuesta por el autor que a continuación se relaciona. “La investigación descriptiva busca conocer las situaciones, costumbres, actitudes predeterminadas a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, personas. No se limita simplemente a la recolección de los datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa, luego se analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.

El primer tipo de investigación acerca al conocimiento de todos esos aspectos que se debe investigar dentro y fuera de la empresa, familiariza y permite tener una visión global; la segunda permite profundizar en el conocimiento de los hechos, tener un referente preciso de lo que está sucediendo dentro de la empresa. Se piensa que la combinación de las dos metodologías de investigación permite conocer los fenómenos que se propone¹⁴.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.2.1 Fuentes Primarias: La fuente primaria básica se encuentra dentro de la empresa y su entorno. La manera como se pretende obtener la información es a

¹⁴ Deobol B. Van dalen y William T. Mayer. Estrategia de la investigación descriptiva. Ed. Limusa 2002

través de encuestas de tipo observatorio al sitio de los hechos y directas aplicadas al administrador, empleados y terceros.

5.2.2 Fuentes Secundarias: Se utilizara la literatura referente a la planeación estratégica que está al alcance, la revisión de los cursos vistos en la universidad, que versan sobre: administración de empresas (personal, liderazgo, proceso administrativo, manual de funciones), finanzas, evaluación financiera de proyectos, presupuestos, legislación comercial, productividad, competitividad, economía regional y nacional y la utilización de páginas web.

5.3 RESULTADOS ESPERADOS: Con esta investigación se esperar diseñar y elaborar el plan estratégico que mayor aplicabilidad tenga a la empresa INGEMETAL MW, para el mejoramiento continuo, incidiendo de manera indirecta en el incremento de las utilidades, como el pilar que mueve el crecimiento de la empresa.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el análisis del entorno se trata de enfocar la situación actual del medio ambiente y cómo podría llegar a presentarse, identificando las implicaciones en el negocio a través de un diagnóstico que recopile una serie de información necesaria para la toma de decisiones por medio de un plan estratégico.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración del negocio. Una compañía exitosa es aquella que posee una estrategia que le permite un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Se hace necesario para el desarrollo de este trabajo analizar el comportamiento de las variables del entorno externo tales como: (geográfico, económico, social política, legal y tecnológico) de igual manera las variables internas que hacen referencia a todos los elementos de la organización que son relevantes para su funcionamiento y determinantes del éxito o el fracaso de la actividad empresarial.

6.1 INTERNACIONAL

Todos los países desarrollados tienen algún tipo de asociaciones relacionadas con la profesión de ingeniería mecánica, se puede decir que a fecha de hoy es ASME (American Society of Mechanical Engineering) la más conocida y con mayor influencia y difusión a nivel internacional, ya que pese a ser una asociación de los EEUU de América sin embargo tiene secciones y socios en todo el mundo a través de ASME International. También la asociación británica IMechE tiene una influencia directa y muy importante en la profesión de ingeniería mecánica en Gran Bretaña y en otros países de la Commonwealth. Otras de las citadas son de

ámbito internacional o limitado a partes concretas de la ingeniería mecánica, como por ejemplo FISITA (automoción), IFToMM (teoría y ciencia de máquinas y mecanismos), IFR (robótica) o CIRP (fabricación). También se han incluido en la lista anterior los Colegios de Ingeniería Industrial en España, ya que la ingeniería mecánica está considerada desde un punto de vista profesional como una parte de la ingeniería industrial y dichos Colegios han tenido, hasta el momento, una considerable influencia por ser quienes tutelan las profesiones con atribuciones profesionales reguladas por ley.

El desarrollo, fabricación y distribución de productos de alto valor añadido constituye el pilar central de la competitividad de cualquier empresa industrial en el mundo desarrollado y por ello de Europa y de España en concreto. Obsérvese que el término “país desarrollado” es sinónimo de país con economía fuerte y por ello con alto nivel medio de vida y bienestar de sus ciudadanos; a su vez, una economía fuerte depende de una industria fuerte y competitiva, capaz de exportar sus productos para incrementar la riqueza del país. Se puede argumentar que existen algunos países con buen nivel de vida, cuya actividad económica no está basada directamente en la actividad industrial. Pero se trata de unos pocos casos, con reducido número de habitantes, en los que sus economías dependen o bien de la existencia dentro de sus fronteras de recursos naturales muy demandados por países desarrollados o en actividades mercantiles y financieras con bienes procedentes de esos otros países, por tanto dependen también del desarrollo industrial, aunque ajeno en este caso. La actividad industrial, que implica exportación, es pues la que sostiene la base más sólida de la riqueza de los países desarrollados y es precisamente en la industria donde la ingeniería mecánica tiene su razón de ser, su expresión y su realización final¹⁵.

¹⁵ Informe - Asociación Española de Ingeniería Mecánica (AEIM)-2011

6.2 NACIONAL

En Colombia la ingeniería mecánica cuenta con grandes universidades que ofertan los conocimientos necesarios para la creación del perfil, estas personas son contratadas para estar presente en todos los procesos industriales que involucran máquinas, bien sea térmicas (motores de combustión, generación de vapor, termoeléctricas, etc), hidráulicas (bombeo de petróleo, hidroeléctricas, bombeo de productos alimenticios, etc) y máquinas eléctricas (bobinadoras, robots, etc). Siendo el campo laboral del ingeniero mecánico en el país muy básico, ya que Colombia cuenta con muy pocas empresas industriales para la alta oferta que hay en el país, según informe de la Universidad Nacional de Colombia en el primer semestre de 2012 fueron 1260 aspirantes de los cuales 1 de cada 13 aspirantes fue admitido y 40 de ellos en promedio logran graduarse, una de las principales empresas que realiza contratación de acuerdo a este tipo de perfil es Ecopetrol y a nivel regional se tiene al ingenio rio paila.

Debe destacarse que Colombia en un País en desarrollo consolidando las actividades de Ingeniería Mecánica necesaria para dar soporte a la industrialización del país. Tanto para las empresas existentes que requieren dar una actualización a su infraestructura, como en los diseños de productos con nuevos materiales y procesos de fabricación.

6.3LOCAL

Caicedonia es un municipio pequeño dentro del cual solo se cuenta con una empresa industrial como es Industrias integradas, sin embargo sus amplias hectáreas de tierras para cultivar y la no existencia de empresas que presten estas actividades permite que INGEMETAL MW se poseione dentro del mercado local.

Teniendo en cuenta la información anterior, consolidad en el análisis del entorno, se puede deducir que INGEMETAL tiene unas amplias fortalezas para crecer no

solo a nivel local sino a nivel regional, para tal fin debe esforzarse por mejorar su parte administrativa con el propósito de ser una empresa legalmente constituida y con un concepto muy claro sobre la organización, lo cual le permitirá a su vez la posible formulación de planes y actividades que apunten alcanzar metas superiores como obtención de contratos con empresas regionales, además fortalece en la preparación para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR

7.1 FUERZA GEOGRÁFICA: El origen del Municipio de Caicedonia estuvo estrechamente vinculado a la Empresa de Burila, que llegó desde Manizales en el año de 1.884, con el objetivo de explotar las riquezas mineras, prometiendo adjudicar a título gratuito a los nuevos pobladores, lotes que debían ser ocupados y cultivados.

Años después de protocolizada la constitución de la Empresa de Burila, los colonos que ocupaban el actual territorio del Municipio de Caicedonia, constituyeron un centro poblado que les sirvió de punto de encuentro y centro de aprovisionamiento.

En sus inicios, el municipio se formó con familias de colonos procedentes de los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Santander y Cauca, migración que le dio el perfil social, económico y cultural a la comunidad actual. Estos flujos poblacionales, fueron reactivados con ocasión de la bonanza cafetera y la reconstrucción que sobrevino al terremoto en el año de 1999.

Caicedonia está ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, un departamento privilegiado, su topografía en su gran mayoría plana, sus tierras son mecanizables, de una gran fertilidad, propias para la agricultura a gran escala, con un importante desarrollo agroindustrial orientado principalmente hacia la producción de azúcar, mieles para las industrias de licores del país y la producción de etanol, usado como combustible del parque automotor nacional, dotado de las mejores vías de comunicación del país, con el principal puerto sobre el pacífico y con cuatro importantes aeropuertos¹⁶.

Actualmente el municipio de Caicedonia Valle presenta la siguiente división político-administrativa, a nivel urbano y rural.

¹⁶ www.alcaldiamunicipalcaicedoniavalle.com

Teniendo como referente la Figura 2 se puede apreciar que Caicedonia cuenta actualmente con 23 veredas los que permite argumentar que INGEMETAL MW cuenta con una plaza amplia, con la que se puede trabajar para el crecimiento permanente de la empresa, solamente se tiene en cuenta el municipio base como referente de la tendencia de crecimiento.

La ubicación de INGEMETAL MW le permite tener una ventaja geográfica por encontrarse situada sobre una de las principales vía de acceso y salida al municipio, siendo esta muy transitada sobre todo para el tipo de población que ellos manejan.

CUADRO 1: Distancia entre el municipio de Caicedonia Valle y sus veredas

VEREDA	DISTANCIA EN KM
AURES	24.4
BARRAGAN	3.4
BOLIVIA	17.1
BURILA	8
CAMPO AZUL	17
EL BOSQUE	5.5
EL BRILLANTE	1
EL CRUCERO	5.9
EL FRONTINO	12.6
EL PARAISO	33.1
EL SALADO	7
LA DELFINA	4
LA LEONA	9.1
LA PAVA	15.2
LA RIVERA	3
LA SUIZA	8.3
LIMONES	7.1
MONTEGRANDE	13.3
PUERTO RICO	22.2
QUINCE LETRAS	28.2

Fuente: Alcaldía municipal - Secretaría de Planeación – Caicedonia Valle -2013.

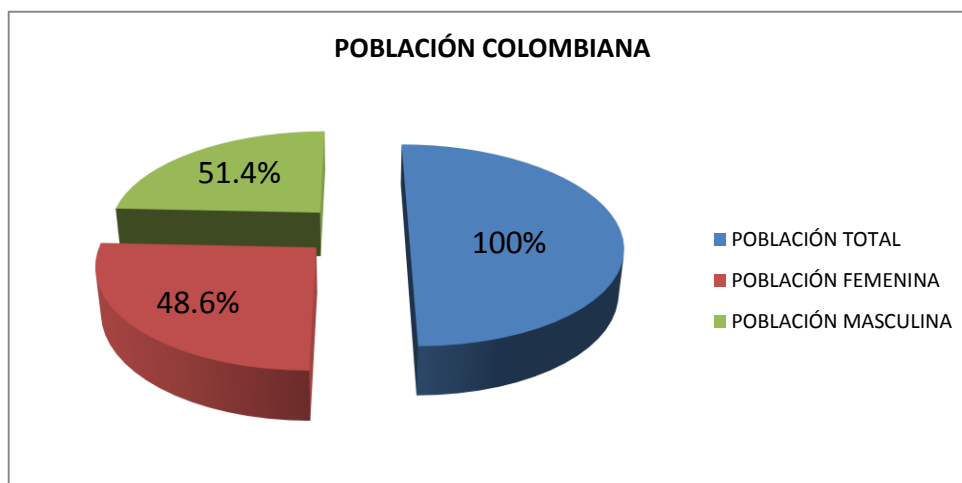
7.2 FUERZA DEMOGRÁFICA

La Demografía de Colombia es est

udiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). “El país tiene una población de 47.121.089, millones de habitantes, según proyecciones del DANE para el 2013, lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. Se estima que para 2015 la población colombiana será mayor a 53 millones de habitantes.

Actualmente, la composición de la población está dada en 51,4 % mujeres y 48,6 % hombres. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que la zona sur-oriental del país presenta grandes vacíos demográficos. Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente 54% del área total) tienen menos de 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado.

GRAFICA 1: Población Colombiana



Fuente: Proyecciones 2013 DANE

El movimiento de población rural hacia áreas urbanas y la migración fuera del país han sido significativos. La población urbana aumentó de 28% de la población total en 1938, a 76% en 2005. Sin embargo, en términos absolutos, la población rural aumentó de 6 a 10 millones en ese período. En cuanto a la migración, el DANE estima que alrededor de 3.331.107 colombianos viven en el exterior, principalmente en los Estados Unidos, España y Venezuela. Los más propensos a emigrar son los originarios del interior del país y de algunos centros urbanos, destacándose un contingente importante de intelectuales y talentosos que hacen parte del fenómeno llamado "fuga de cerebros". Las principales causas de esta situación son las dificultades económicas y los problemas de orden público, que han generando que Colombia sea uno de los países latinoamericanos con mayor flujo de emigrantes, así como el segundo de mayor desplazamiento forzado interno a nivel mundial con 3 millones, según un reporte de ACNUR¹⁷ Según el DANE, "en el censo del 2005 Colombia contó con una población de 42.888.592 habitantes. En mayo de 2011 llegó a 46.000.000

En el 2005 la tasa de natalidad fue de 21.66%

Tasa de mortalidad 5.95%

Tasa de crecimiento natural, 15.71% (1.571%)

Tasa de fecundidad, 2.60 hijos por mujer

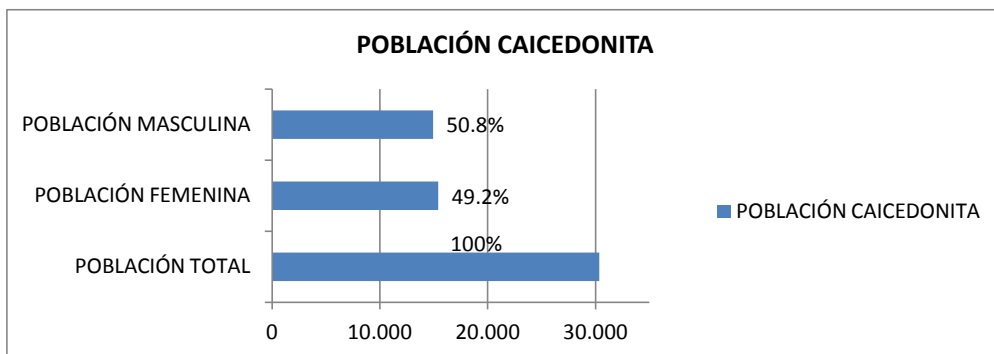
Esperanza de vida, 72.56 años

La población Caicedonita para el año 2012 de acuerdo a la proyección DANE, es de 30.341 de los cuales el 50.8% corresponde al género masculino y el 49.2% al género femenino. Aproximadamente el 73,6% de los hogares de Caicedonia tiene 4 o menos personas. El 43,7% de las personas de 10 años y más, tienen estado conyugal Soltero(a) y el 25,1% unión libre. El 66,5% de la población de la cabecera municipal, de 3 a 24 años asiste a un establecimiento educativo formal. El 46,5% de la población residente en el municipio, ha alcanzado el nivel básica de primaria; el 29,9% ha alcanzado secundaria y el 4,3% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 11,3%¹⁸.

¹⁷ Alcaldía Municipal-Caicedonia Valle-Secretaría de Planeación.

¹⁸ Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

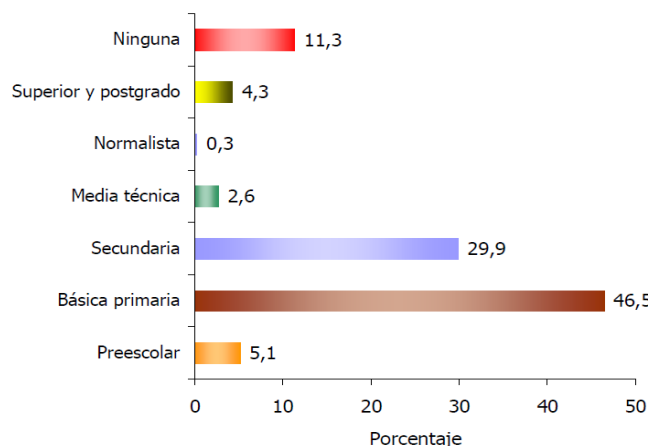
GRAFICA 2: Población Caicedonita



Fuente: DANE 2012

A continuación se ilustra el nivel educativo del municipio a través de la siguiente grafica:

GRAFICA 3: Nivel educativo en el municipio de Caicedonia Valle.



El 46,5% de la población residente en **CAICEDONIA**, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 29,9% ha alcanzado secundaria y el 4,3% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 11,3%.

Fuente: DANE 2011

Sin embargo el porcentaje de población estudiantil de nivel superior lo realizan en la Universidad del Valle sede Caicedonia, quien dentro de su oferta académica no cuenta Ingeniería Mecánica, haciendo que INGEMENTAL se siga fortaleciendo en el mercado por la baja oferta de mano de obra dentro de él y sus alrededores.

CUADRO 2: Población proyectada 2012- 2015

AÑO	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL	TASA PROMEDIO DE DECREMENTO ANUAL
2012	23.869	78.67	6.472	21.33	30.341	0.34%
2013	23.626		6.406		30.032	
2014	23.544		6.384		29.928	
2015	23.467		6.363		29.830	

Fuente: DANE 2012

No obstante y de acuerdo a la investigación de la fuerza geográfica, se indaga el número de fincas por veredas ante la Secretaria de planeación y se solicita a la ESE Hospital Santander la colaboración por parte de la promotoras de salud la investigación de maquinaria pesada por cada una de las fincas que ellas visitan para la promoción y prevención de los servicios en salud, obteniendo los siguiente resultados:

CUADRO 3: Segmentación poblacional de potenciales clientes.

VEREDA	NUMERO DE FINCAS EN PROMEDIO	NUMERO DE MAQUINARIA PESADA EN PROMEDIO.
AURES	134	10
BARRAGAN	243	23
BOLIVIA	36	16
BURILA	62	32
CAMPO AZUL	51	41
EL BOSQUE	72	62
EL BRILLANTE	49	19
EL CRUCERO	26	12
EL FRONTINO	27	15
EL PARAISO	29	18
EL SALADO	15	8
LA DELFINA	13	6
LA LEONA	14	5
LA PAVA	25	14
LA RIVERA	75	58
LA SUIZA	98	60
LIMONES	86	35
MONTEGRANDE	134	92
PUERTO RICO	38	24
QUINCE LETRAS	24	12
RISARALDA	19	9
SAMARIA	214	186
SANGERARDO	71	53
TOTAL VEREDAS	TOTAL FINCAS EN EL MUNICIPIO	TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO

Fuente: Elaboración propia-2013.

Se deduce claramente que INGEMENTAL MW cuenta con un potencial de clientes amplio enmarcando una tendencia de crecimiento continua, pero que para tal fin se deberá trabajar mucho en el planteamiento de estrategias de marketing sobre todo en las áreas rurales de Mote grande, Samaria y Barragán quienes presentan mayor oportunidad de demanda.

7.3 FUERZA ECONÓMICA

No se puede negar que el esfuerzo del gobierno es grande, como un intento de cambiar el rumbo de la economía del país, combinando los esfuerzos de modernización económica, el logro de una mayor equidad social, a través de la ampliación de la cobertura educativa, de la seguridad social, la inversión productiva que genere empleo y desarrollo. El interés de los gobiernos en poner a tono la economía con el proceso de globalización. Sin embargo han enfrentado serias dificultades que han imposibilitado el cumplimiento de estos múltiples objetivos.

7.3.1 Producto Interno Bruto (PIB): El Banco Emisor en reunión sostenida el 23 de noviembre del presente año muestra preocupación por la desaceleración de la economía de una manera más profunda de lo que había pronosticado para la parte final del 2012.

“Luego de un crecimiento anual de 4,8% en la primera mitad del 2012, los indicadores recientes de actividad económica sugieren una moderación en el crecimiento un poco mayor de la esperada” Ente estas circunstancia, en esta reunión el Banco optó por bajar la tasa de interés de referencia del 4.75% a 4.5% anual”

El Banco de la República sostiene que los motivos de la desaceleración están presentes factores internos y externos, como la debilidad de la economía mundial y la baja de la demanda agregada de la economía local, lo que trae como consecuencias un menor crecimiento de las exportaciones y una caída de la

producción nacional. El organismo señala que a pesar de que la información a la fecha es escasa, el resultado de las importaciones de bienes de capital a septiembre sugieren un comportamiento menos dinámico, ya estas compras cayeron 24,2% frente al mismo mes del año anterior “El rango de pronóstico de crecimiento del PIB para el 2012 fue entre el 3,7% y el 4,9%, con 4.3% como la cifra más probable”, señala el banco emisor”.

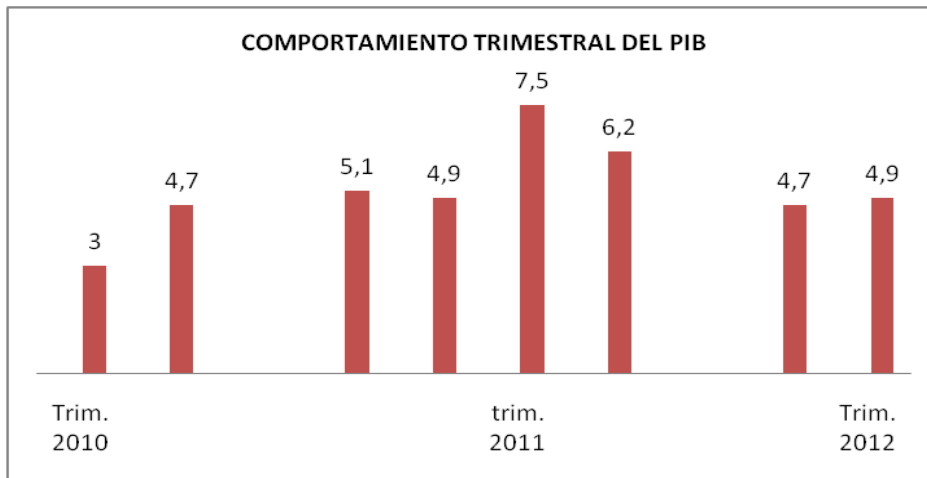
En su análisis el banco descarta el comportamiento del sector agrícola, especialmente el café y el renglón minero, que muestran signos positivos.

En lo relacionado con el crédito, el Emisor señala que el crecimiento continúa desacelerándose, en octubre fue del 15,3%, inferior a las tasas de crecimiento de junio y octubre del 2011. En lo referente a la cartera comercial su ritmo de crecimiento pasó de 16,9% en junio a 14,2% en octubre. Tendencia similar se registró la cartera de consumo, que pasó de crecer de ritmos anuales de 22,2% a 18% en los períodos mencionados. En la cartera hipotecaria la desaceleración ha sido menos acentuada, la variación pasó de 16,4% a 15,6%, en igual período, según el emisor.

La entidad sostiene que “para el 2013, se espera un crecimiento moderado, pero sostenido de la demanda externa de productos colombianos, niveles estables de precios internacionales y amplias condiciones de liquidez internacional. La inversión continuaría siendo impulsada por las obras civiles, las menores tasas de interés y la expansión de los proyectos minero-energéticos. Se espera un crecimiento para el 2013 cercano de la capacidad productiva. Los mayores riesgos sobre la actividad económica del país en el 2013, continúa siendo una recesión significativa en Europa o la posibilidad de que se presente un recorte fiscal en los Estados Unidos”¹⁹

¹⁹ Junta Directiva Banco de la Republica- Colombia.

GRAFICA 4: Comportamiento trimestral del PIB durante los últimos 3 años.



Fuente: Banco de la Republica – Colombia- 2012.

En la gráfica 4 se muestra el comportamiento trimestral del PIB, desde los dos últimos trimestres del 2010 hasta los dos primeros trimestres del 2012. El crecimiento tuvo un repunte del 7,5% en el tercer trimestre del 2011, para luego descender un poco, hasta ubicarse según pronósticos, alrededor del 4% al finalizar este año.

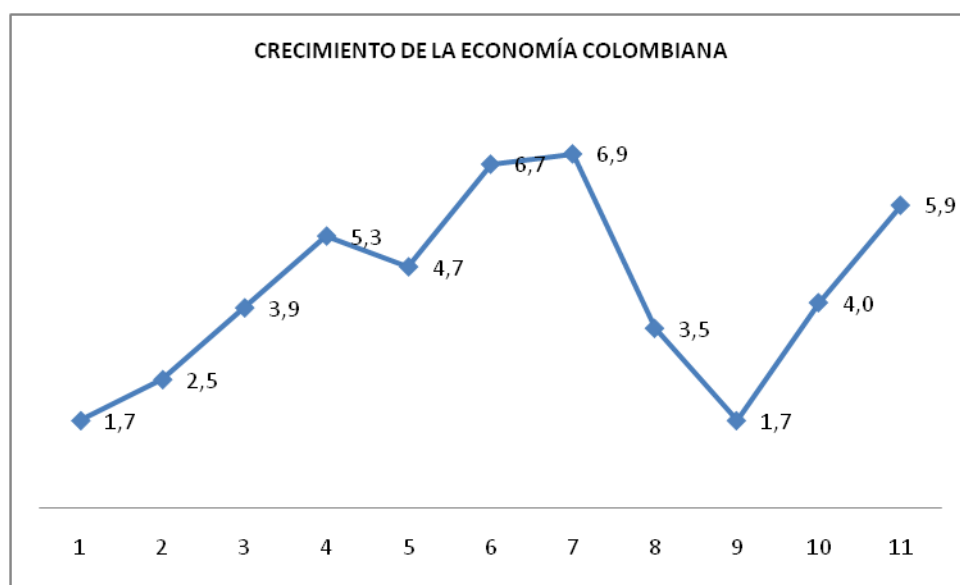
En la década 2002 - 2011 su crecimiento fue de 210 billones de pesos, equivalentes a 78.3%, lo que hace notar que la economía de nuestro país es estable, rica en recursos naturales, sobre todo minero – energéticos, un país, estratégicamente ubicado en el continente, un punto de enlace entre los países del norte y del sur del hemisferio, con puertos en los dos océanos, que permiten comunicarse fácilmente con Norteamérica, Europa y la Cuenca del Pacífico.

En los últimos años el país ha mostrado una significativa mejoría en la infraestructura, con participación del sector privado, y en las condiciones de vida de la población.

Si bien el escenario macroeconómico se ha comportado de manera positiva en algunos factores, otros altamente transables como el agropecuario, se muestran

adversos. El país requiere buscar salidas prácticas a problemas muy graves que afectan el entorno económico como son, la inseguridad ocasionada por los grupos al margen de la ley, actuar de manera concreta para reducir las marcada desigualdad, disminuir la proporción del déficit fiscal que vuelve vulnerable la economía, continuar con la exploración del petróleo, bajar el precio de la gasolina, mejorar el empleo y los ingresos de los trabajadores, como la mejor manera de reactivar la demanda agregada.

GRAFICA 5: Crecimiento de la economía Colombiana 2001-2011



Fuente: DANE 2011

Para una mayor comprensión la gráfica 5 presenta los índices de crecimiento de la economía colombiana tomados desde los años 2001 hasta el 2011. Se puede notar el bajo crecimiento a comienzos de la década pasada y como fue repuntando hasta llegar al 6,9% en el 2007, para nuevamente comenzar a bajar hasta llegar a 1,7% en el 2009 y volver a subir. Lo anterior muestra, como es de cíclica la economía y de la misma manera como puede afectar a las empresas.

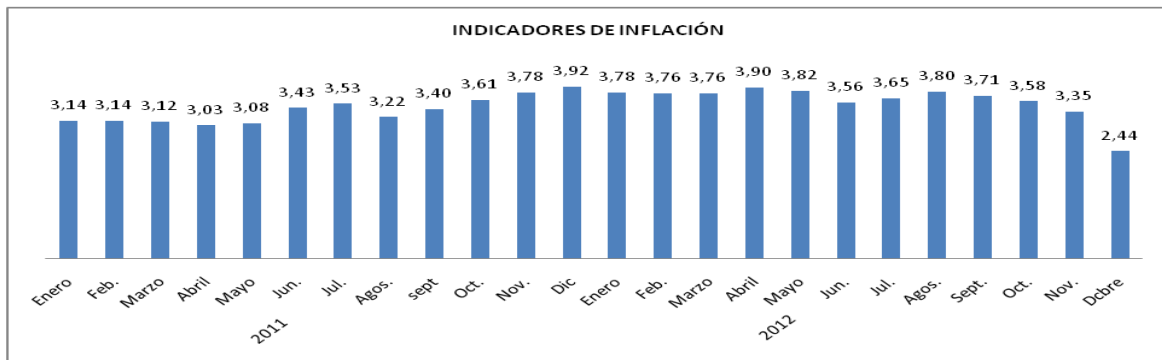
El Ministro de Hacienda de Colombia, en el periódico El País de Cali del 8 de julio de 2012, sostiene que: “El buen momento económico que vive Colombia durará 10 años. Prevé que la economía crecerá este año por encima del 5%. Sostiene que en 2011 creció el 5.93% a pesar de la emergencia invernal que tuvo impacto en el sector agrícola, pero creció porque el consumo de las familias, la inversión de los empresarios y las exportaciones se comportaron muy bien”. Los altibajos ocurridos, las dos depresiones, si se le puede llamar de esa manera, la del 1999 con sus coletazos generados al comienzo de la década del 2000, su crecimiento máximo en los años 2006 y 2007, su descenso estrepitoso en el 2009 y su repunte que se está viviendo desde ese año. Se nota que es una economía bastante cíclica²⁰.

A manera de conclusión es de considerar que el crecimiento de la economía colombiana ofrece oportunidades para hacer inversión porque hacía futuro presenta escenarios confiables.

7.3.2 Inflación: Debido a que la inflación, entendida como el aumento generalizado y sostenido del índice de los precios, es un mal que afecta a cualquier economía, desarrollada o no, a cualquier país. Al afectar a cualquier tipo de empresa grande o pequeña, INGEMETAL MW, no está exenta de que la elevación general de los precios la afecte y ocasione una repercusión negativa. La repercusión sobre la empresa está implícita bien sea para los servicios que ofrece como para las materias primas que demanda. Si estas últimas suben de precio, la empresa se ve obligada a subir el precio de sus servicios, de lo contrario trabajaría a pérdidas o en el menor de los casos su margen de utilidad disminuiría. Otra consecuencia es que al subir los precios se puede afectar la demanda.

²⁰ Periódico El País de Cali. Julio 8 de 2012

GRAFICA 6: Indicadores de inflación 2011-2012



Fuente: DANE 2012

La inflación en Colombia se ha presentado baja. Si se observa su comportamiento en los meses de enero a noviembre de los años 2011 y 2012 se mantuvo entre en 3% y el 4% en los 23 meses referenciados. En diciembre de 2012 bajó del 3% y se ubicó en el 2.44%, algo muy significativo.

Si la inflación genera una pérdida del poder de compra del dinero, los dueños o socios de la empresa tendrán que subir sus precios para equilibrar ese poder perdido, además la empresa se va a ver presionada por el alza de salarios que los trabajadores entrarán a reclamar, para tratar de nivelar la capacidad perdida por sus salarios. En estas condiciones el alza de precios se volverá un espiral, todo el mundo luchando por proteger su capacidad de consumo.

En el país los niveles de inflación vienen controlados desde la década pasada. La inflación promedio anual en los últimos tres años ha sido: En el 2010 del 3.17%, en el 2011 del 3.73% y en el 2012 de 3,59%.

El Banco de la República hace los siguientes comentarios respecto a la inflación: “El objetivo de la política monetaria es alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable y lograr que el producto crezca alrededor de su tendencia de largo plazo.

La úni

ca manera de lograr un crecimiento sostenido que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población es a través de de una inflación baja. La inflación baja promueve la inversión de los recursos productivos, la gente se motiva a invertir porque este tipo de inflación disminuye la incertidumbre. La Inflación baja es indicador de estabilidad macroeconómica y confianza”²¹

Lo anterior indica que se está primero ante una variación de precios bastante baja y segundo, muy estable. Todo lo anterior muestra una economía fortalecida, planeada y diga de confianza.

CUADRO 4: Indicadores de Inflación al consumidor.

INDICADORES DE INFLACIÓN AL CONSUMIDOR (JUNIO DE 2012)					
Descripción	Dic-11	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12
Total	3,73	3,4	3,43	3,44	3,2
<i>Sin alimentos</i>	<i>3,13</i>	<i>2,95</i>	<i>2,81</i>	<i>2,94</i>	<i>2,8</i>
Transables	0,8	0,68	0,91	0,96	1,01
No transables	3,64	3,71	3,77	3,74	3,62
Regulados	5,81	4,94	3,83	4,42	3,92
<i>Alimentos</i>	<i>5,27</i>	<i>4,56</i>	<i>5,01</i>	<i>4,72</i>	<i>4,22</i>
Perecederos	7,73	5,18	4,68	1,18	-2,04
Procesados	4,5	3,69	4,6	5,03	5,12
Comidas fuera del hogar	5,59	5,87	5,92	5,81	5,52
<i>Indicadores de inflación básica</i>					
Sin alimentos	3,13	2,95	2,81	2,94	2,8
Núcleo 2D	3,92	3,76	3,9	3,82	3,56

²¹ Banco de la República. Series estadísticas

IPC sin alimentos perecederos,					
combustibles sin servic. Públicos	3,18	2,99	3,19	3,28	3,23
Inflación sin alimentos ni regulados	2,38	2,38	2,51	2,52	2,48
Promedio de todos los indicadores	3,15	3,02	3,1	3,14	3,02

FUENTE: DANE. Cálculos del Banco de la República 2012

El cuadro 3 ilustra que la inflación ha venido teniendo un comportamiento muy similar de diciembre del 2011 a junio de 2012, algunos rubros como alimentos procesados y la comida fuera del hogar se muestran con índices mas altos. El rubro de alimentos tuvo un comportamiento bajo en mayo y negativo en junio lo que hizo que la inflación bajara en este mes.

Si el precio de los bienes y servicios aumentan de manera generalizada, la inflación aumenta, en estas condiciones el consumo real decrece, los consumidores se ven en la necesidad de recortar sus consumos, centrarse a comprar únicamente lo necesario, con ello se restringe la demanda y una demanda restringida, hace que merme la producción y por lo consiguiente el empleo, con los consiguientes costos sociales que esto genera

Considerar esta temática dentro de nuestro trabajo de investigación es necesario porque una subida de precios afecta los costos de los servicios y por lo consiguiente, disminuir la demanda de los mismos.

7.3.3 Índice de precios al consumidor (IPC): El indicador más utilizado de la inflación es el índice de precios al consumidor – IPC-. Está constituido por el precio de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo.

Está conformada por grupos, subgrupos y clases de bienes y servicios. Entre los grupos se encuentran: Diversión, salud, transporte, vestuario, educación, comunicaciones, alimentos, vivienda y otros gastos.

El índice se elabora ponderando cada precio según la importancia económica de la mercancía en cuestión. Para ello el DANE toma los gastos representativos de los consumos de los hogares del país levantando la encuesta en las principales veintiocho ciudades del país.

7.3.4 Plan Nacional de Desarrollo: Se considera conveniente hacer alusión a los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, porque dentro de ellos se encuentran enmarcadas las políticas de inversión y desarrollo que podrían afectar positiva o negativamente el entorno que envuelve la empresa en estudio.

El plan nacional de desarrollo 2010 – 2014, del presente gobierno, denominado “Prosperidad para todos”, se nota bien concebido, sin embargo, los desafíos que le esperan, sobre todo en el campo social son monumentales, los programas de gobierno trazados son coherentes pero no cuenta con recursos suficientes para llevarlos a cabo. En el mediano plazo la cascada de impuestos continuará, motivada por lo enormes gastos en los que a diario incurre el gobierno. Esto puede frenar la tímida reactivación que se viene dando.

El mencionado plan de desarrollo menciona a manera de introducción lo siguiente “El contexto histórico que enmarca este Plan Nacional de Desarrollo es diferente al de otras administraciones. Se está frente a un optimismo auténtico en nuestro futuro, una confianza incomparable en las potencialidades del país y una imagen en el exterior que es claramente positiva. De ser percibidos en el mundo como un Estado fallido ¹, convertida en una economía emergente, atractiva para la inversión y para el turismo. Pasando además a formar parte, desde hace poco, de un selecto grupo de naciones, los CIVETS –Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica–, vistas en el planeta como economías con grandes expectativas de crecimiento para las próximas décadas. Adicionalmente, se ha

iniciado el proceso para ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); algo impensable hace tan sólo unos años.

Si bien todavía se enfrenta a grandes retos como los de consolidar la seguridad, disminuir el desempleo, eliminar la pobreza, y enfrentar los desafíos del cambio climático, es indudable que se ha sobrepasado unas barreras que parecían inquebrantables hace unos años, y el camino hacia la prosperidad, no obstante difícil, parece ahora más despejado en el marco histórico del país.

En este camino hacia la prosperidad, así como unas barreras se van superando, otros obstáculos van apareciendo. En este sentido, una barrera que se puso al frente del país y que obligó a modificar la visión de Gobierno y a adaptar, reformular y reforzar componentes esenciales del Plan Nacional de Desarrollo, fue la fuerte ola invernal que azotó a gran parte del territorio desde la segunda mitad de 2010, y que ha dejado consecuencias devastadoras sobre la población y las actividades económicas. Ahora bien, más que un desafío, la emergencia invernal representa una oportunidad. La oportunidad de mejorar las condiciones de vida de las familias afectadas, de generar empleo, inversión y crecimiento con las obras de rehabilitación y reconstrucción, y de adelantar los proyectos de inversión y ajustes institucionales y normativos necesarios para que las consecuencias del cambio climático, y el riesgo de desastres, en los próximos años y para las próximas generaciones, se puedan prevenir, mitigar, o al menos reducir.

Dada esta coyuntura, es evidente que se en contra en un momento especial de la historia que no se puede desaprovechar. Estando ante la oportunidad de superar adversidades comunes y recientes, empinar por encima de la inercia, y proponer y encarrilar al país hacia la prosperidad democrática. Una circunstancia que permite soñar con dar ese gran salto que dé la entrada, en un futuro no muy lejano, al selecto club de los países desarrollados.

El sueño de un país seguro y en paz, con bajos índices de pobreza y con una población educada y trabajando.

El sueño de un país con empresas pujantes, social y ambientalmente responsables, que conquisten los mercados internacionales con bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Un país integrado a la economía mundial con una infraestructura y un entorno de competitividad que transforme las ideas en negocios, los negocios en empleo, el empleo en más ingresos, y por ende, en menor pobreza y mayor bienestar y progreso social.

Un país que confíe y sienta orgullo por las instituciones del Estado. Unas instituciones guiadas bajo los postulados del Buen Gobierno que cumplan a cabalidad compromisos ineludibles de gestión pública como la transparencia, la equidad, el pluralismo, la eficiencia, la eficacia, la austeridad, y la intolerancia absoluta con la corrupción. Un estado que procure la convergencia de las capacidades de desarrollo regional y abra y consolide espacios en que los ciudadanos participen en la construcción del bienestar de toda la sociedad.

En síntesis, el sueño de llegar a ser un país con prosperidad para todos: con más empleo, menor pobreza y más seguridad.

Con esta gran oportunidad de llevar a Colombia a cumplir el sueño de ser un país más próspero, viene atada inevitablemente una enorme responsabilidad. La responsabilidad de diseñar y seguir una hoja de ruta que lleve a cumplir este sueño. Esta hoja de ruta es el Plan Nacional de Desarrollo.

Para diseñar y seguir esta hoja de ruta, se ha identificado ocho grandes pilares que se resumen en:

- 1- Convergencia y desarrollo regional.
- 2- Crecimiento y competitividad
- 3- Igualdad de oportunidades.
- 4- Consolidación de la paz.
- 5- Innovación.
- 6- Sostenibilidad ambiental.
- 7- Buen gobierno y

8- Relevancia internacional.

Ahora bien, el éxito de las estrategias incluidas en cada uno de los pilares del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 dependerá de la efectividad de la ejecución de las entidades del Estado, pero también del papel crucial que jugará el sector privado y la sociedad civil. El Estado es quien despeja el camino -fija las reglas de juego y dirige los conflictos-, pero el sector privado y la sociedad en general son quienes lo construyen y lo recorren²².

7.3.5 Plan Departamental de Desarrollo: En cuanto al plan de desarrollo del Departamento del Valle del Cauca 2012 – 2015, “hagámoslo bien”, Está basado en cuatro ejes fundamentales.

Eje institucional, que incluye los sectores de fortalecimiento institucional, desarrollo comunitario y justicia. Con respecto a estos ejes el plan enfatiza en la necesidad de restablecer la institucionalidad perdida debido a los problemas de gobernabilidad que ha tenido el departamento en los últimos años y a combatir el grado de corrupción tal alto que ha vivido nuestra región.

Eje social, abarca las áreas de educación, salud, cultura y arte, recreación y deporte, vivienda, desarrollo comunitario, ciencia y tecnología. Tiene relacionados la asignación de recursos y al desarrollo de políticas muy generales de cumplimiento.

Eje ambiente Territorial, dirigido a integrar los municipios, a asesorarlos en su gestión de planeación para el buen uso de sus recursos y en desarrollo de sus programas específicos.

Eje económico, arranca con el eslogan “Por un territorio productivo y competitivo hagámoslo bien”.

²² Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Documento

La atención de este eje esta puesta en el conjunto de estrategias para la transformación de la estructura productiva del departamento e impulso en la reactivación económica de la región.

Este eje abarca los siguientes sectores:

- ✓ Agropecuario
- ✓ Minería
- ✓ Transporte
- ✓ Promoción del desarrollo
- ✓ Atención a grupos vulnerables
- ✓ Equipamiento departamental
- ✓ Desarrollo comunitario
- ✓ Desarrollo empresarial – Mipymes
- ✓ Emprendimiento

Como problema principal de este eje se relaciona, "estancamiento estructural de la economía valle caucana".

El plan está orientado, además, al reforzamiento de la red terciaria de vías y al impulso de la agroindustria del norte del Valle, basada en el desarrollo del subsector hortofrutícola.

El plan 2012 – 2015 esta aforado en 5.3 billones de pesos, de los cuales 3.2 billones están orientados a la inversión en los diferentes ejes y sectores.

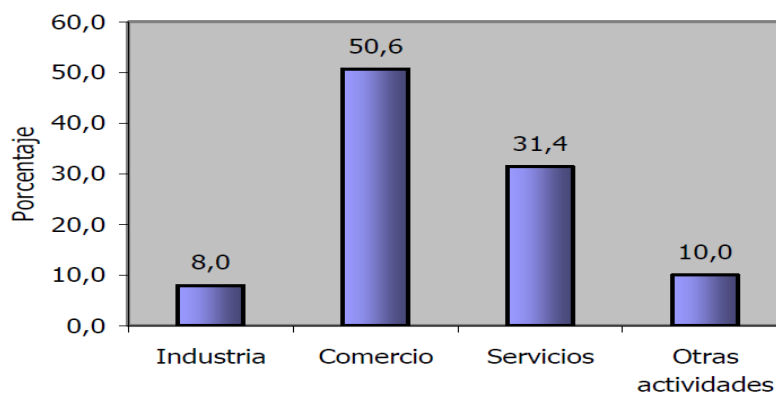
Se asegura, que los municipios que estén dispuesto a presentar buenos proyectos, coherentes con los planes trazados, bien diseñados y de manera

oportuna, serán aquellos que se lleven las mayores partidas, tanto del gobierno central como del departamental²³.

7.3.6 Actividad Económica en el Municipio de Caicedonia: Como lo muestran los gráficos siguientes, el municipio carece de industrias que generen empleos e ingresos de buena calidad en el sector industrial. Los establecimientos que atienden el sector apenas llegan al 8%, su economía está centrada en el comercio y los servicios principalmente, con más del 80% de los establecimientos.

El sector rural dedicado a la producción de café, frutales (principalmente cítricos) y plátano está técnicamente explotado, es atendido mayoritariamente por una población flotante, que en épocas de cosechas llega de otros municipios y departamentos del país a prestar sus servicios de recolección

GRÁFICA 7: Establecimientos según actividad económica en Caicedonia Valle.



El 8,0% de los establecimientos se dedica a la industria; el 50,6% a comercio; el 31,4% a servicios y el 10,0% a otra actividad.

Fuente: DANE 2011

²³ www.gobernaciondelvalle.com

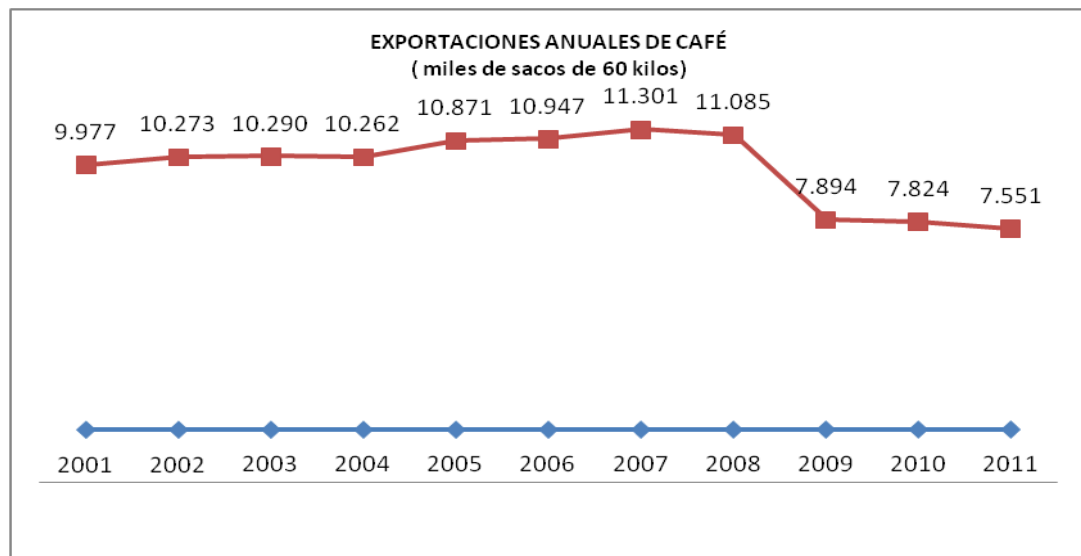
Se puede apreciar que la industria dentro de la economía caicedonita es muy baja debido a la representación que tiene con un 8% sin embargo esto deduce que INGEMETAL MW seria para Caicedonia una ventaja competitiva generadora de muchas oportunidades de negocio.

7.3.7 Economía Cafetera: Es de gran importancia hacer mención al renglón cafetero, por tratarse de su alta influencia que este tiene en la economía de nuestro municipio, el café es la principal fuente de su economía

En vista de que los caficultores han estado de capa caída por los bajos precios internacionales, los fuertes cambios climáticos, una ola invernal de grandes proporciones en el año pasado y comienzos de éste y un fuerte verano a mediados del presente año, a lo anterior se le suma la revaluación del peso. Para mitigar un poco lo anterior, el gobierno central ha extendido unos auxilios que consisten en suministrarle el 50% del abono químico requerido a cada caficultor que posea hasta 8 hectáreas de café sembradas y hasta 7 bultos por hectárea, además, de crédito de bajo costo y condonación de algunos préstamos a los caficultores más pobres. Para el año 2013, el gobierno ofrece un auxilio de \$60.000 por carga de café pergamino de 125 kilogramos.

Como lo muestra la siguiente gráfica, la producción y exportación del grano muestra muchos vaivenes, por tal motivo su economía no ofrece una mínima seguridad, lo que desmotiva a los caficultores, llevándolos a incursionar en otros sectores como el turismo rural, ocurrido en los municipios del eje cafetero donde está incluido Caicedonia, donde muchas fincas fueron adecuadas para atender a los visitantes. Otra parte del gremio se ha dedicado a otros cultivos o la ganadería de cebsa semi-estabulada.

GRAFICA 8: Exportaciones anuales de Café.



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2012.

De acuerdo al análisis anterior, una economía como la cafetera, poco estable, genera amenazas para la empresa que se está analizando.

Una alternativa importante para el gremio cafetero es cambiarse de la producción de cafés corrientes a cafés especiales. Según la federación Nacional de Cafeteros, ya en el 40% del área cafetera del país se producen estos tipos de cafés.

La motivación es que estos cafés especiales se venden a precios muy superiores al de los cafés corrientes. El gerente de la Federación sostiene que en estos momentos hay precios para estos productos hasta de 45 dólares la libra, mientras una libra de café corriente no llega a un dólar

Otro aliciente importante para dedicarse a este tipo de producción es la tendencia del consumo mundial, especialmente europea, o sea, el mercado está en aumento.

Lo anterior permite considerar que la mejor alternativa en este campo, es que el municipio se dedique a cultivar cafés especiales. Esta es una oportunidad que debe aprovecharse²⁴.

7.4 FUERZA SOCIO ECONÓMICA

Por grupos de edad, el rango comprendido entre los 30 y los 39 años denota una disminución relativa, provocada por desplazamientos hacia otras regiones en procura de empleo.

La tasa de desempleo es alta, las fuentes de empleo en el municipio está mas orientado al sector rural. El sector urbano solo cuenta con dos grandes empresas públicas con el Hospital y la Alcaldía principales organizaciones generadoras de empleo del municipio, sin embargo no alcanza a cubrir el porcentaje de población en edad activa.

La población económicamente activa está distribuida como lo muestra el siguiente cuadro:

CUADRO 5: Población económicamente activa en Caicedonia Valle.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		
	No.	%
Población total 2012	30.341	100
Población en edad entre los 20 – 64 años.	17.262	56.89
Empleados	14.845	42.89
Desempleados	2.417	14

FUENTE: DANE – Planeación Municipal

²⁴ Alcaldía municipal.-Caicedonia Valle-Secretaria de Hacienda

Como se puede notar en la anterior información existe una tasa del desempleo de alrededor del 14%, considerada muy alta para una ciudad pequeña, pero lo preocupante es que los empleos no son de la mejor calidad, la mayoría están ubicados en el comercio y los servicios donde muchos no cuentan con el pago de prestaciones sociales y afiliación a un sistema de seguridad social. La fuga de las personas preparadas es grande. El 81.40% de la población de la cabecera municipal se encuentra ubicada en los estratos 2 y 3, pertenece a la clase media y media baja²⁵.

Es por esta razón que los habitantes de Caicedonia, buscan crear su propia fuente de empleo, a través de la identificación de oportunidades de ingreso que no solo les sirva de base de sustento para sobre vivir junto con sus familias si no que de igual manera beneficie a terceros, reflejado esto en el alto porcentaje de actividad comercial, pocas personas visualizan la opción de invertir a la industria.

La oportunidad para INGEMENTAL MW pese al alto porcentaje de desempleo es debido a la novedad de idea de negocio dentro del municipio, su actividad económica no es vista por sus clientes como un gasto si no como una inversión, debido a que si no reparar su maquinaria su actividad agrícola se verá afectada.

7.5 FUERZA JURÍDICA

Una de las debilidades de crear empresa se trata del alto pago de impuestos por las que tiene que responder. Colombia es un país alcablero por excelencia, con las tasas impositivas más altas de Latinoamérica.

La Legislación comercial del país obliga que la empresa esté inscrita en la Cámara de Comercio de la jurisdicción, quedando registrada de esa manera, en el marco

²⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE

jurídico de comerciante, así sea una empresa de hecho o de derecho. INGEMETAL MW tiene el registro respectivo.

La legislación laboral, tiene como finalidad propender una armonía en las relaciones labores entre el patrono y el trabajador, resumido de la siguiente manera por el Artículo 1, del Código Sustantivo de Trabajo: “tiene la finalidad de lograr justicia en las relaciones que surgen entre el patrono y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”

La empresa en estudio en este campo presenta amenazas porque algunas cosas se hacen informalmente. No existen contratos de trabajo por escrito, no se reconocen en forma directa algunas prestaciones de ley.

Desde el punto de vista de la legislación fiscal, la nueva reforma tributaria, ley 1607 del 26 de diciembre de 2012 ha generado un verdadero revolcón con sus 198 nuevos artículos, más los artículos modificados, mas los anulados hacen que de alguna manera toquen la empresa de la siguiente manera:

- ✓ Impuesto de renta, que se liquida cada año sobre la utilidad, es del 33% para el 2012 y bajará al 25% para el 2013, aplicable a las empresas jurídicas. A INGEMETAL MW esta reforma la pone a declarar impuesto de renta en cabeza de los dueños, porque serán considerados “trabajadores independientes” obligados, con un tope mínimo de ingresos de 1.400 UVT
 $\times \$26.841 = \$37.577.400$
- ✓ Se crea el nuevo Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) con una tarifa del 8% para los ejercicios de 2013 al 2014, en el 2015 será del 9%.
- ✓ Se crea el nuevo impuesto al consumo del 8% para restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías
- ✓ IVA, pagado directamente en todos los consumos de bienes y servicios, es del 16%. Existe IVA diferencial del 1.6%, 5% y 10%. La reforma cambia las

fechas de presentación, para personas naturales y jurídicas con menos de 15.000 UVT, presentarán su declaración cada año, haciendo anticipos del 30% en mayo y septiembre.

- ✓ Cámara de Comercio, que se liquida anualmente sobre los activos. 2%, aproximadamente.
- ✓ Impuesto de Industria y Comercio, cuya tasa oscila entre el 3.3 por mil para las actividades industriales, hasta el 27.5 por mil para los establecimientos cuya actividad principal es la venta de bebidas alcohólicas. Se liquida sobre las ventas brutas
- ✓ Los impuestos para fiscales, se pagan mensualmente sobre el valor de la nómina sufren modificación con la nueva reforma tributaria. A partir de enero de 2014, los empleadores personas jurídicas y las personas naturales con al menos 2 trabajadores quedan exonerados del aporte del 8.5% para la salud y de julio del 2013, de los aportes al SENA (2%) e ICBF (3%)
- ✓ Pensión, también se paga sobre la nómina mensual, 12.125%
- ✓ Sobretasa a la gasolina, 25%
- ✓ Peajes, que se da una sobresaturación de los mismos y los precios para el 2013 están de los 6.800 pesos hacia arriba.²⁶
- ✓ Vertimiento, catastro, rodamiento, sayco, acimpro, bomberos, CVC, ect, son otros impuestos que se suman a la lista ya mencionada que deben pagar los empresarios

El administrador, tiene que obligatoriamente incluir dentro de su presupuesto una partida bien generosa para pagar a los gobiernos Municipales, Departamentales y Nacionales dichos requisitos.

²⁶ Alcaldía Municipal-Caicedonia Valle-Industria y Comercio

La empresa en estudio presenta una gran amenaza, en este campo porque son muy altos los impuestos que tiene que pagar.

Otro papel del gobierno es apoyar, restringir y regular los negocios. En el país los gerentes están rodeados de cantidades de leyes, reglamentos, jurisprudencias de índole nacional, departamental y local, a las cuales debe acomodar el negocio. Las empresas están controladas por muchas leyes y normas, a las cuales debe hacer frente. Para este caso se puede mencionar:

Normas que incentivan la creación de microempresas: La resolución DIAN 11429 de octubre 31 de 2011 contempla un favorecimiento a las pequeñas empresas que se creen a partir de la fecha de dicha resolución. Esos beneficios se concretan en: descuento escalonado en el impuesto de renta, parafiscales y seguridad social por lo menos por 5 años; no se les practicarán retención en la fuente, no tendrán que calcular renta presuntiva, estarán obligadas a inscribirse en Cámaras de Comercio y podrán llevar una contabilidad simplificada²⁷.

7.6 FUERZA CULTURAL

Caicedonia, es una ciudad que está influenciada por la cultura cafetera, donde la mayoría de sus habitantes son caracterizados por ser gente sencilla, trabajadora, honesta, creativa, de ancestros paisas en sus formas de pensar, cumplidora del deber; en términos generales buenos trabajadores.

INGEMETAL MW cuenta con una fuerza laboral de nativos del municipio haciendo que su trabajo se vea reflejado en la honradez al momento de emitir las cotizaciones y la responsabilidad con la puntualidad de entrega de trabajos, generadora de satisfacción en los clientes con los servicios prestados.

²⁷ Entrevista personalizada-contadora titulada de la Universidad del Valle-Gloria Ángela Arias.

7.7 FUERZA TECNOLÓGICA

La tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen los bienes y servicios.

Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances; como es la contaminación de las aguas, del aire, de los alimentos. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya los efectos colaterales indeseables.

INGEMENTAL MW a la fecha no cuenta con un programa ambiental el cual será propuesto en el plan estratégico, por medio de un sistema integrado que proporcionara orden y coherencia a los esfuerzos de la empresa, mediante asignaciones de recursos, responsabilidades y la evaluación continua de prácticas, procedimientos y procesos relacionados con el medio ambiente, basado en la ISO 14000, su condición de manejo de líquidos peligros para el medio ambiente tales como: aceite de motor, filtros, aceites, aerosoles, gasolina, entre otros requieren de una práctica documentada y de aprendizaje sobre su buen uso²⁸.

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Genera nuevas oportunidades o peligros para aquellos administradores que no sepan adaptarse o lo hagan de manera lenta.

INGEMETAL MW a durante su corto recorrido de existencia ha logrado irse capitalizando a través de la compra de maquinaria, equipo y herramientas para su

²⁸ ISO 14000

debido funcionamiento, previamente se realiza un estudio de las necesidades más relevantes en tecnología de la empresa y se encuentra que se hace necesaria la compra de un vehículo para prestar el servicio a domicilio, de igual manera se requiere de un computador y una impresora²⁹.

²⁹ Entrevista personalizada-propietario de INGEMETAL MW – Enero 2013

8. ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno de la empresa es el sitio y contexto en el cual desarrolla sus actividades. Está basado en el análisis y estudio de los recursos, por medio de la identificación de las fortalezas relacionadas con capacidades que le permiten dar cumplimiento a los objetivos trazados, de igual manera se deberá identificar las debilidades que son consideradas como carencias, fallas o limitaciones las cuales impiden el cumplimiento de las metas.

El diagnóstico interno se realizó a través del uso de una entrevista personalizada al propietario de INGEMETAL MW y la herramienta de entrevista observatorio a los recursos que conforman la empresa como son: Infraestructura, Plataforma estratégica, portafolio de servicios, procesos, talento humano, clientes, plan comercial, proveedores, competencia.

8.1 INFRAESTRUCTURA

INGEMETAL MW cuenta con un área de 300 M2, su fachada requiere de una reestructuración donde se hace necesario realizar un retoque de pintura y la resaltación del aviso público. De igual manera se aprecia la necesidad de hacer una distribución del taller por departamentos, si bien es cierto que el lugar es pequeño se puede hacer la marcación por áreas, permitiendo una reducción de costos y accidentes laborales, relajación visual y orden de las herramientas, lo cual garantiza una atención más oportuna, confiable y de menos estrés para la fuerza laboral. Para tal fin se trabajara con las 5s.

FIGURA 3: Fachada del taller INGEMETAL MW



Fuente: Taller IMGEMETAL MW

8.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

INGEMETAL MW actualmente no cuenta con la documentación de una plataforma estrategia que le permita tener de manera objetiva el rumbo de su empresa debido al tipo de administracion empírica que allí se maneja, teniendo en cuenta esta información se decide dejar planteada la plataforma estratégica para la empresa, puesto que de esta se desprende la alineación para el diseño del plan estratégico.

8.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Para el análisis del portafolio de servicios se hace necesario la utilización de la matriz BCG o matriz de participación. Esta herramienta se divide en cuatro componentes de calificación.

Estrella. Gran crecimiento (rentabilidad) y Gran participación de mercado.

Incógnita. Gran crecimiento y Poca participación de mercado.

Vaca. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Perro. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja.

CUADRO 6: Matriz BCG

SERVICIO	ESTRELLA	VACA	PERRO	INCOGNITA
Soldadura en aluminio, fundición, bronce, y autógena.	X			
Pintura de vehículos, madera, lamina, y metal en general.				X
Reparación y mantenimiento de maquinaria pesada y del sistema hidráulico.	X			
Mantenimiento preventivo y correctivo de las partes mecánicas de maquinaria y equipos.				X
Fabrica y repara baldes para retos y cargadores.	X			
Repara carrocería de camiones de carga.				X
Mantenimiento de automotores, bombas de inyección de turbos, cambia empaquetadura, mangueras y correas de motores.			X	

Fuente: Elaboración propia.

8.3.1 Descripción del portafolio de servicios.

Soldadura en aluminio, fundición, bronce y autógena

- ✓ Soldadura de hojas metálicas
- ✓ Soldadura de chasis
- ✓ Soldadura de tubos de bronce
- ✓ Soldadura de tapas de aluminio para motos, carros, motores estáticos
- ✓ Soldadura de fundición
- ✓ Soldadura para rines de carros
- ✓ Soldadura para hombros de las arañas de los carros

Pintura

- ✓ Ajuste, enderezado y pintura de toda clase de vehículos
- ✓ Pintura para marcos y carrocerías

Reparación y mantenimiento de maquinaria pesada

- ✓ Corte de piezas en general
- ✓ Elaboración y mantenimiento de toda clase de piezas para trabajo en las minas
- ✓ Reconstrucción de toda clase de baldes para cargadores y retroexcavadoras
- ✓ Fabricación de todo tipo de baldes
- ✓ Mantenimiento de buldócer y reconstrucción de los carriles de los mismos
- ✓ Mantenimiento de todo tipo de maquinaria agrícola

- ✓ Fabricación de compuertas y puertas para fincas y haciendas
- ✓ Mantenimiento de equipos usados en establos
- ✓ Fábrica de corrales para animales

Sistemas hidráulicos

- ✓ Sacada y enderezada de bujes en prensa
- ✓ Enderezada de cualquier tipo de pieza

Mantenimiento de camiones

- ✓ Cambio de pisos en lámina o en madera, reparación o elaboración de carrocerías,
- ✓ Elaboración de remolques
- ✓ Cambio de todo tipo de mangueras
- ✓ Montaje de muelles
- ✓ Reparación de los sistemas de rodamiento
- ✓ Cambio de bujes y acoples
- ✓ Mantenimiento de frenos
- ✓ Alargada de chasis
- ✓ Fabrica de tapas para volquetas y sapas para todo tipo de carro
- ✓ Enderezada y pintada

Otro tipo de servicio

- ✓ Se fabrican todo tipo de mesas y camas tipo base
- ✓ Se elaboran carrozas para motocicletas
- ✓ Se reparan cajas y se arreglan poleas
- ✓ Se afilan cuchillas para guadañas.

La variedad de servicios que la empresa puede prestar es bastante grande, lo cual, hace bien competitivo el negocio y con una gran fortaleza

8.3.2 Prestación de los diferentes servicios: La secuencia que se sigue es sencilla. Una vez el cliente hace la solicitud del servicio que requiere, el administrador del taller en reunión con el operario experto en el área elaboran la cotización. Revisan los materiales que puede consumirse el trabajo solicitado, el tiempo gastado en la realización y otros costos que pudieran presentarse. De esta manera le expiden la cotización y le especifican el tiempo aproximado de entrega.

Al cliente se le cotiza de una forma empírica, en una hoja de papel se diseña “a mano alzada” un esquema del trabajo a realizar y monto a pagar. No existe un formato específico, el trabajo es empírico.

La productividad del trabajo ($\text{Productividad} = \text{Volumen de producción} / \text{Mano de obra utilizada}$), en los tres años de funcionamiento que lleva la empresa ha mejorado. A pesar de que no se lleva registros de la misma, se nota, porque la calidad del servicio es mejor, los tiempos de entrega han disminuido, al cliente se le enseña más de una opción sobre lo que desea que se le realice.

La empresa carece de procesos diseñados y definidos por escrito lo que conlleva a una debilidad importante

8.4 PROCESOS

Existe una gran debilidad en este recurso de la empresa, sus actividades diarias se han dedicado al día a día sin una planificación y sin un horizonte, basándose en lo operacional y no en lo administrativo. Existe una división de áreas funcionales pero solo de manera subjetiva, es decir se llevan actividades diarias que se deben cumplir para el funcionamiento pero solo por experiencia nada porque tenga una planificación.

8.5 TALENTO HUMANO

INGEMENTAL MW cuenta con 4 operarios, quienes son contratados por la experiencia, su selección se debe a la apreciación que realiza el propietario con respecto a la forma como desarrolla la función de prueba asignada, sin embargo no existe un control estricto ni una documentación que lo soporte, las funciones fueron delegadas por el propietario clasificadas en grupos de trabajo de la siguiente manera:

- ✓ Cotizaciones y/o contratos, las realiza el administrador. Diseños, los elabora el administrador.
- ✓ Manejo contable, el administrador lo hace a través de un manejo sencillo de cuentas.
- ✓ Realización de trabajos de mecánica, los ejecuta un mecánico especializado en el tipo de trabajo
- ✓ Trabajos de soldadura y pintura, los efectúa un ayudante, experto en estas lides.

- ✓ Reparación y mantenimiento de maquinaria pesada, administrador y estudiante de ingeniería mecánica.

Clima organizacional: El diagnóstico de la cultura, entendida como el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes a los miembros que trabajan en la empresa, ha sido prácticamente informal y se encuentra bien arraigada. “La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen, y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período de tiempo. Lo que significa que una cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez³⁰”

En INGEMETAL se presenta una organización informal que funciona de manera eficaz, de pronto no es reconocida por el administrador, pero es bien aprovechada. Este tipo de coyuntura proviene de la organización formal donde se desempeñan. Incluyen interrelaciones y reglas no escritas del comportamiento, la forma de aprender los “trucos y los rumores”. Todo ello se da porque los trabajadores que participan de las labores diarias son bien conocidos entre ellos, se tienen suficiente confianza y amiguismo. De esa manera se transmiten información que tiene que ver con la empresa, así muchas veces no sean más que rumores.

Esta organización informal proporciona cierta cohesión, les infunde a los trabajadores un amor por la empresa y esa sensación de pertenecer a ella, a su vez de respeto y satisfacción.

Como creencias, la principal, es que están convencidos que la empresa continuará creciendo, que el esfuerzo, la cooperación y el cumplimiento de todos ellos la sacará adelante. Son muy católicos y confían en una ayudita divina, las tradiciones que sobresalen son por parte de la administración, el apoyo al deporte y la celebración de la navidad en reunión de empleados y clientes.

³⁰ B.Littal-. "The Corporate Culture Vultures" Fortune 2003

El clima de trabajo en INGEMETAL es bueno, es ameno, tranquilo, armónico. Existe buena comunicación entre jefe y operarios. Todos cumplen con sus tareas encomendadas sin necesidad que se les esté presionando. Son responsables y colaboradores, se apoyan mutuamente.

La autoridad es acatada y respetada, de igual manera los horarios establecidos, aportan ideas que son tenidas en cuenta por la empresa, la motivación es buena, además de su salario, son recompensados monetariamente de las utilidades cuando a la empresa le va bien.

8.6 CLIENTES

Clientes actuales y potenciales de INGEMETAL MW:

- ✓ Dueños de los camiones de carga
- ✓ Dueños de fincas con cultivos agrícolas a quienes se les realizara un plan de mercadeo especial, para tal fin se obtuvo la base de datos de la Cámara de Comercio de las sociedades agrícolas del municipio.

CUADRO 7: Sociedades agrícolas de Caicedonia Valle.

Nº	Nombre	ESTABLECIMIENTO	DIR_COMERCIAL	TELEFONO
1	Trujillo Gonzalez Melquicidec	CULTIVO Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS	cr 13 4 49	3113014997
2	Suarez Yustl diego	MUSACEAS DEL BOSQUE	vereda Limones, finca el bosque	3117614889
3	Agudelo Agudelo Jorge Eliecer	FRUTOS Y VERDURAS SAM JORGE	cr 9 8 72	3128180915
4	Aristizabal castro Luis Ferney	CITRICAS	cr 16 8 29	3116175415
5	Sánchez Osorio Jhon Alexander	GRANJA LA CORONA	vereda la Rivera, granja la corona	3128325445
6	Arroyave Quiceno Ruben Antonio	PROFLORCAFE R.A	cl 11 16 50	3137482796
7	Pelaez Idarraga Reinelio	EL JAZMIN DE BURILA	finca el Jazmín vereda burila	2160146

8	Invercaica s.a.	INVERCAICA S.A.	finca Babilonia, vereda la camelia	3127471708
9	agropecuarias Colombia s.a.s.	AGROPECUARIAS COLOMBIA S.A.S.	cl 5 10a 15 casa no. 2	2164955
10	González Betancourt Jorge Humberto	PORCICOLA GONZALEZ	calle 4 no. 21-41	7456334
11	agropecuarias colombia s.a.s.	PORCICOLA EL CORRALITO	vda el Crucero rural Sevilla	
12	agropecuarias colombia s.a.s.	PORCICOLA LA ELVIRA	fca la Elvira vda Monte grande	
13	sociedad promotora agroindustrial cafetera s.a.s. - proagrocafe	SOCIEDAD PROMOTORA AGROINDUSTRIAL CAFETERA S.A.S.	cl 6 cr 17 granja Venecia	2161680

Fuente: Cámara y comercio de Caicedonia Valle 2013.

- ✓ Alcaldía municipal quien cuenta con maquinaria para la construcción y manejo de vías.
- ✓ Fincas aledañas que poseen maquinaria pesada como excavadoras, cargadores, motobombas entre otros.

Como se puede apreciar la clase y diversidad de clientes es amplia, generando una extensa fortaleza, como debilidad se encuentra el desconocimiento de la empresa, como fuente de soporte, se decide realizar un trabajo de campo que arroja los siguientes resultados:

CUADRO 8: Trabajo de campo – sociedades agrícolas

HERRAMIENTA	NUMERO DE ENCUESTADOS	PREGUNTA	RESPUESTA	
			SI	NO
ENCUESTA VIA TELEFONICA	Se encuesta 11 representantes de la sociedad agrícolas de Caicedonia Valle	1. ¿conoce usted a INGEMETAL?	3	8
		2. ¿Cuándo requiere de servicios de reparación y mantenimiento de maquinaria pesada a donde lo hace?	Armenia Quindío	
		3. ¿les gustaría que se les ofertara el servicio dentro del municipio?	8	

Fuente: Elaboración propia 2013.

8.7 PLAN COMERCIAL

INGEMETAL MW como estrategias para incrementar los clientes implementa las siguientes:

- ✓ Prestar un servicio que ellos llaman “servicio integral” que consiste en ofrecer servicios de mecánica, soldadura y pintura.
- ✓ Calidad en la prestación de los servicios y garantías sobre los trabajos realizados.
- ✓ Prestación de servicios a domicilio al área rural.

Como estrategias publicitarias trabajan:

- ✓ Aviso publicitario en fachada
- ✓ Pauta virtual a través de la página web. www.caicedonitas.com

- ✓ Entregan de tarjetas publicitarias con datos acerca de los servicios que se prestan y dirección de la empresa. También a cada trabajo se le coloca un estiker con los datos y logo del taller.

Como se aprecia esta la labor de ventas es muy débil por la falta de personal calificado para ejecutar actividades de mercadeo.

8.8 PROVEEDORES

La materia prima para el debido funcionamiento de la empresa se consiguen a precios competitivos y en la misma ciudad, si algunos insumos no se consiguen en Caicedonia se recurre a la ciudad de Armenia que está ubicada a 40 minutos de distancia o en Tuluá Valle, ubicada a 1 hora con 15 minutos. Sin embargo se debe realizar un proceso de evaluación de proveedores que permita tener material de calidad a un menor costo. De igual manera no se manejan inventarios de estos materiales, la materia prima que se compra en mayores volúmenes y se tiene un inventarios es la soldadura, porque sus precios fluctúan con alguna frecuencia, se aprovecha cuando los precios bajan.

8.9 COMPETENCIA

INGEMETAL MW es una empresa considerada como una ventaja competitiva dentro del municipio, gozando de una posición dominante en el mercado con relación a la oferta de actividades de ingeniería mecánica, puesto que el mercado actual de Caicedonia no cuenta con servicios sustitutivos, que permitan reemplazar los servicios integrales y mientras esos servicios sea la única alternativa para la satisfacción de una necesidad de la sociedad, la ventaja competitiva persistirá. En esta empresa se trata de ser consciente de no abusar de su posición privilegiada en el mercado, en cuanto al precio del servicio y los salarios.

Sin embargo se consulta la base de datos de la Cámara y Comercio de Caicedonia encontrado la siguiente relación de posibles competidores porque sus actividades se asemejan a las que se ofertan en INGEMETAL MW, pero con relación a lo anterior no se consideran competidores directos puesto que sus actividades de prestación de servicios no actúan sobre los servicios vaca y estrella de la empresa.

A continuación se presentare el cuadro 9 quien presenta la descripción de los competidores indicando sus principales datos de identificación, posteriormente se crea el cuadro 10 quien ilustra el 25% de los competidores analizados, con relación a factores internos de la empresa, por cada unos de estos factores se asignara una calificación en una escala de 1 a 4 siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente, graficando su respectiva calificación.

CUADRO 9: Posibles competidores de INGEMETAL MW.

NOMBRE DELPROPIETARIO	NOMBRE DEL TALLER	DIRECCIÓN	TELEFONO	ACTIVIDAD	FECHA DE CONSTITUCIÓN
Cárdenas Castañeda marco Aurelio	TALLER MARCO	CALLE 11 No. 14-19	2165122	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	02 febrero 2002
Ortiz zapata Jorge Eliecer	TALLER MECANOAGRICOLA	CALLE 6a. No. 12-35	2161259	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	28 octubre 2002
Morales Rodas José Hernán	MORALES (TALLER)	CARRERA 14 No. 13-39	2161847	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	21 febrero 1978
Lozano burgos Fabio	AUTOPINTURA (TALLER)	CALLE 10 No. 9-41	3122526872	latonería y pintura	21 junio 1980
Castañeda Pulgarin Alber james	TALLER EL ROBLE DE LA VARIANTE	CARRERA 9a. No. 10-59	2164625	latonería y pintura	15 junio 2004
Guzmán Germán	COLOMBIAUTOS DE LA 10	CR 9 10 68	3108901191	latonería y pintura	14 noviembre 2006
López Galvis cesar augusto	TALLER EL PINO	CL 13 12 12	3146345329	latonería y pintura	06 junio 2003
Castaño palomino Bertha Cecilia	AUTOELECTRICO (TALLER)	CR 14 17 25	2165166	comercio al por mayor y al por menor de repuestos y accesorios para vehículos automotores	04 abril 2000
Domínguez foronda Ferney Alberto	TALLER AUTODOMINGUEZ	CL 6 10 05	3146784026	reparación eléctrica de automóviles.	13 febrero 2008
Moreno mesa Wilson	AUTORADIADORES	CL 11 13 46	3137031998	reparación eléctrica de automóviles.	30 abril 2002
Nieto José Edilberto	ENGASADERO NIETO	CR 10 11 38	2160657	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	06 julio 2002
Valencia duque Jhon Jairo	SERVICIO ELECTRICO EL CRESPO	CL 6 10 29	3113407893	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	19 febrero 2002
					10 enero 1990

NOMBRE DELPROPIETARIO	NOMBRE DEL TALLER	DIRECCIÓN	TELEFONO	ACTIVIDAD	FECHA DE CONSTITUCIÓN
Isaza Buitrago Luis Fernando	TALLER INDUSTRIAL EL CHAVO	CL 4 7 44	3127251801	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	06 octubre 1994
García arboleda Jenny Alexandra	TALLER INDUSTRIAL INGEMETAL MW	CL 9 9 18	2160749	actividades de ingeniería mecánica.	14 diciembre 1999
Posada Jesús Alfredo	TALLER FORD	CR 17 14 53	2164693	reparación eléctrica de automóviles.	11 marzo 2009
Ramírez Melchor yesid	SERVICIO ELECTRICO RAMIREZ	CR 9 CON CL 11 ESQ	2161821	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	10 junio 2003
Morales Gutiérrez Héctor Fabio	PATO TORNO	CR 14 13 39	2161847	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	28 julio 1988
Espinal moreno Raquel	CORAL AUTOS	CL 14 CR 10 ESQ.	3147722418	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	11 febrero 2009
Cárdenas Castañeda Mario	TALLER DE MARIO CARDENAS CASTAÑEDA	CR 14 8 44	2164420	mantenimiento y reparación de vehículos automotores	31 marzo 2011
Marín montes arbey	TALLER AUTOELECTRICO B.B	CR 11 5 62	3113638711	reparación eléctrica de automóviles.	01 abril 2002
Gallego Sánchez Javier Antonio	TALLER LOS COCHES	CR 16 14 66		mantenimiento y reparación de vehículos automotores	15 junio 2006

Fuente: Cámara y Comercio 2013

CUADRO 10: Bechamarketing -escala de calificación 1 malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente

NOMBRE DEL TALLER	INFRAESTRUCTURA	TALENTO HUMANO	PROVEEDORES	ACTIVIDAD COMERCIAL	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CALIFICACIÓN EN PROMEDIO
TALLER MARCO	1 Se cuenta con una área muy pequeña	1 Personal empírico	1 Suministro únicamente de mano de obra	1 Ninguna	2 Reparación de vehículo, pintura y latonería	① ② 3 4
TALLER MECANOAGRICOLA	3 Cuenta con una área semi acorde, sin embargo no cumple con los requisitos mínimos para la protección del medio ambiente.	2 Solo su propietario cuenta con conocimientos certificados, el resto de personal es empírico	1 Su materia prima es suministrada de Armenia pero no cuenta con facturas que garanticen la calidad de los materiales	1 Ninguna	2 Reparación de vehículo, pintura y latonería	1 ② 3 4
MORALES (TALLER)	3 Cuenta con una área semi acorde, sin embargo para la oferta se queda algo pequeña	3 El personal con que cuenta son todos miembros de la familia quienes se han dedicado a dichas labores por muchos años	4 Se proveen de ofertantes en el municipio, quien les otorga oportunidad y calidad en los materiales	4 Cuenta con convenios realizados con las empresas sobre venta de motos	2 Reparación de vehículo, pintura y latonería	1 2 ③ 4
AUTOPINTURA (TALLER)	1 Se cuenta con una área muy pequeña	1 Personal empírico	4 Se proveen de ofertantes en el municipio, quien les otorga oportunidad y calidad en los materiales	1 Ninguna	2 Reparación de vehículo, pintura y latonería	1 ② 3 4
TALLER EL ROBLE DE LA VARIANTE	1 Se cuenta con una área muy pequeña	1 Personal empírico	1 Suministro únicamente de mano de obra	1 Ninguna	2 Reparación de vehículo, pintura y latonería	① 2 3 4

Fuente: Elaboración propia

8.9.1 Cinco fuerzas de PORTER: Consiste en un diagrama que enlaza 5 variables integradas. Cada una de estas variables está formada por un grupo de consideraciones que se resumen en una. Por tanto, cada una de estas variables es fácil de observar pero difícil de modificar, ya que dependen de la suma de conceptos, no de uno solo.

- 1. Intensidad de la competencia actual:** Se hace necesario el análisis de la competencia de forma periódica, pues esto permite tener un referente con relación a las temas de decisiones que se deben aplicar a la empresa y no caer en el error, en el cual la mayoría de los casos, solo hace análisis de la competencia de forma previa a entrar al mercado con el objetivo de ser una razón para replantear la idea de negocio.

Por tanto se hace necesario las siguientes consideraciones:

- ✓ **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Cuantos más competidores haya en el mercado, menos rivalidad habrá, y viceversa. Si los competidores están equilibrados, su rivalidad será mayor.

Para INGEMETAL MW es necesario trabajar en el reconocimiento de marca, sin embargo la baja oferta de razones sociales similares, hacen que la empresa este constantemente en el riesgo de ser a tacada por competidores de marcas más reconocidas en las ciudades aledañas, lo que obliga a la empresa a trabajar fuertemente en las condiciones de organización administrativa e implementación del área de marketing.

- ✓ **Ritmo de crecimiento del sector industrial:** Si el sector está en crecimiento se reduce la rivalidad ya que sin competir entre ellos todos ganan cada vez más.

INGEMETAL MW es consciente que en cualquier momento de su ciclo de vida deba trabajar en pro de mejorar sus servicios frete a lo ofertado por otras empresas, sin embargo para contrarrestar estos efectos, a largo plazo deberá pensar en el diseño y desarrollo de estrategias que

les permita tener un mayor dinamismo sobre todo en el sector agroindustrial, con el propósito de que sus ingresos no se vean afectados por tener que compartir los clientes con otras empresas.

- ✓ **Barreras de movilidad:** Hay mucha movilidad cuando una compañía puede aprovechar varias características de su negocio actual para hacer otro de distinto. Este hecho permite que si aquella empresa no funciona, no tenga un alto coste de salida del negocio. Pero también hará que sea más fácil que entren competidores en el sector.

Se puede decir que hay altas barreras a la movilidad cuando no hay ningún negocio que se parezca por el cual aprovechar sus activos actuales.

- ✓ **Barreras de salida:** cuando hay mucha competencia una empresa puede decidir abandonar el negocio, la cual cosa supone muchos costes:

- Activos especializados en el sector
- Costes fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Barreras emocionales
- Restricciones sociales y gubernamentales
- Costes fijos y de almacenaje

2. Competidores potenciales: Se estudia la posibilidad que entren nuevos competidores, que depende de dos factores:

- ✓ Barreras de entrada: se necesita mucha inversión inicial.
- ✓ Reacción de los competidores establecidos:

- Tradición de represalias en el sector
- Empresas con fuertes recursos para defenderse
- Empresas muy comprometidas con el sector
- Crecimiento del sector

3. Productos sustitutivos:

Son aquellos que permiten al cliente cambiar al producto de la competencia porque tienen muchas características comunes. De esta forma el cliente puede usarlo para satisfacer sus necesidades en la mayoría de casos.

Para INGEMETAL MW se considera servicios sustitutos a los mecánicos, quienes dentro de sus talleres ofrecer servicios de mecánica y pintura, sin embargo esta oferta esta mas dirigida a la mecánica automotriz; es decir mecánica especializada para automóviles y no para carros pesados y maquinaria, planta y equipo agroindustrial, como lo oferta la empresa a estudio.

4. Poder negociador de los proveedores y clientes

En este punto se analiza la relación que tiene o puede tener nuestra empresa en relación tanto con clientes como en proveedores.

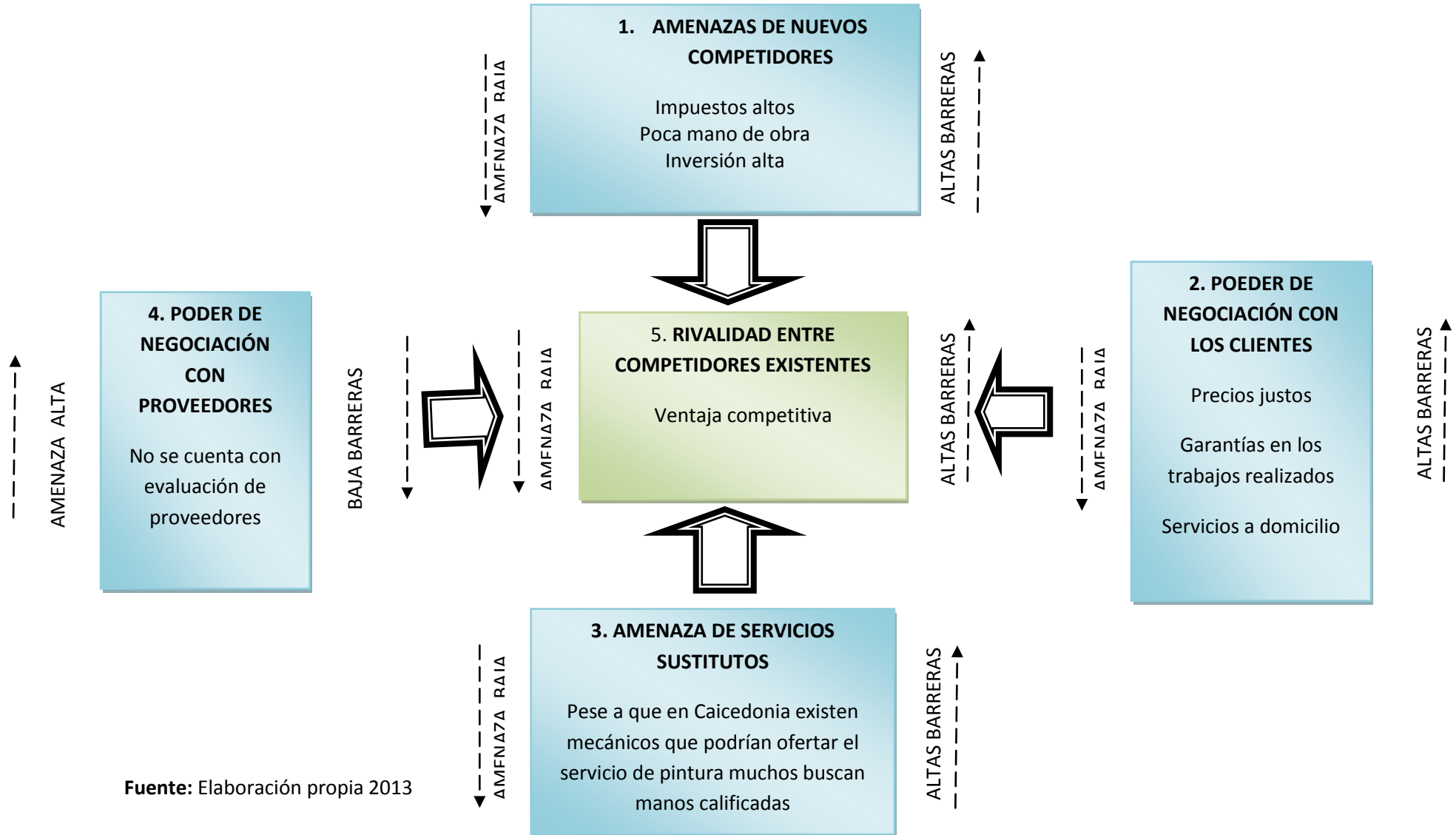
La cantidad de clientes y proveedores es un factor determinante para saber el tipo de relación que la empresa podrá tener. Si nuestra empresa sólo tiene 4 clientes, deberá intentar satisfacerlos y en algunos casos rebajarse en sus propios márgenes. Se puede decir que la empresa tiene poco poder negociador con los clientes. Se da la misma situación en el caso de los proveedores, ya que cuantos más proveedores diferentes se tengan para un mismo producto, servicio o material, aumentará nuestro poder negociador. También hay muchas otras variables que pueden influir a la hora de determinar el poder negociador de nuestra empresa, como pueden ser:

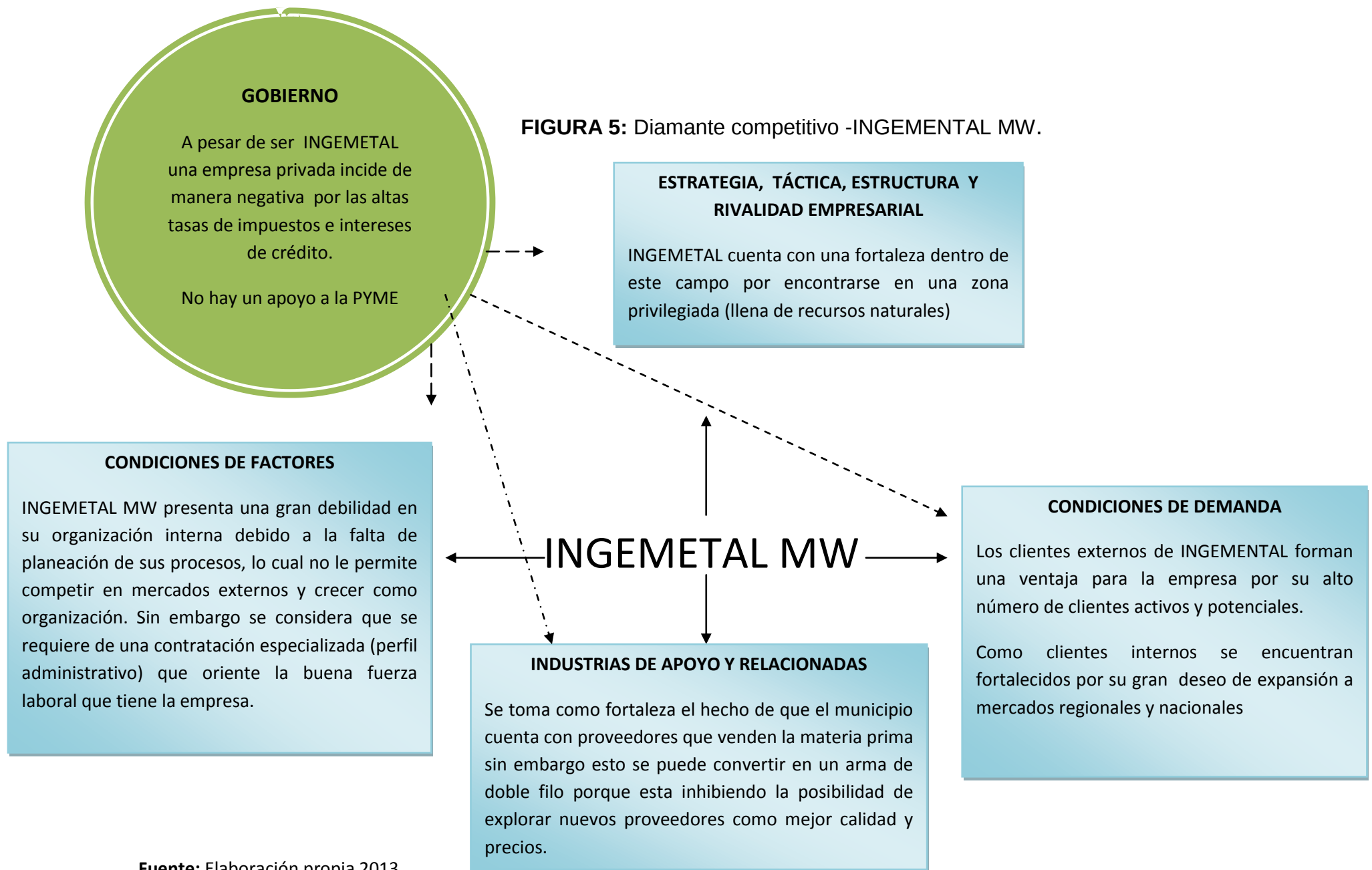
- Grado de concentración en relación con la industria
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa
- Importancia de las compras en relación al coste del cliente
- Grado de diferenciación de los productos
- Costes de cambio de proveedor
- Amenaza de integración vertical hacia delante o detrás
- El producto se puede o no almacenar
- El mercado se concentra o fragmenta

Un mercado será menos atractivo a medida que los clientes y/o proveedores tengan más poder sobre la empresa.

De acuerdo a la información anterior se decide elaborar la figura 3 y 4 en donde se aplican los conceptos llevados a la realidad de INGEMETAL MW.

FIGURA 4: Cinco fuerzas de Porter- INGEMETAL MW





Fuente: Elaboración propia 2013

8.10 FINANCIERA

Por medio de un inventario general inicial, se pudo reconstruir el primer balance general para el año 2009, y recopilando la papelería que existe se dio origen a los estados de resultados y al resto de balances para los años 2010, 2011 y 2012 y así, poder llevar a cabo el trabajo de diagnóstico financiero.

La información contenida en los estados financieros ayuda a complementar el diagnóstico que se está trabajando. A pesar de que las cifras contables no son concluyentes en un diagnóstico, porque se trata de cifras históricas, de hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro, si son un punto de apoyo, que junto con el análisis del entorno y de la parte interna y sus áreas funcionales, podrá obtenerse un conocimiento más integral del negocio.

A través de la información financiera se enfocará el diagnóstico a determinar la “salud financiera” de la empresa, teniendo presentes los signos vitales: Liquidez, endeudamiento y rentabilidad

Los anteriores signos son básicos en cualquier empresa, muestran la salud financiera de la misma, no pueden analizarse en forma aislada sino en estrecha relación entre sí.

CUADRO 11: Estados de resultados.

ESTADO DE RESULTADO – INGEMETAL MW 2009-2012				
	2009	2010	2011	2012
	75.600.000	84.445.200	91.538.597	99.868.609
Venta Servicios	75.600.000	84.445.200	91.538.597	99.868.609
COSTO DE VENTAS	17.800.000	19.882.600	21.552.738	23.514.038
Costos de operación	17.800.000	19.882.600	21.552.738	23.514.038
UTILIDAD BRUTA VENTAS	57.800.000	64.562.600	69.985.858	76.354.572
TOTAL GASTOS	37.741.440	42.194.268	45.716.507	49.930.949
Gastos de personal	23.681.440	26.452.168	28.674.151	31.283.498
Sueldos	19.200.000	21.446.400	23.247.898	25.363.456
Cesantías e interés cesant.	1.791.360	2.000.949	2.169.029	2.366.410
Prima de servicios	1.791.360	2.000.949	2.169.029	2.366.410
Vacaciones	798.720	892.170	967.113	1.055.120
Honorarios contable	100.000	111.700	121.083	132.101
Impuestos	180.000	201.060	217.949	237.782
Industria y Comercio	180.000	201.060	217.949	237.782
Servicios	6.960.000	7.811.400	8.445.478	9.268.256
Vigilancia	240.000	268.080	290.599	317.043
Servicios públicos	1.560.000	1.742.520	1.888.892	2.060.781
Teléfono	600.000	670.200	726.497	792.608
Consumo de gas	1.800.000	2.010.600	2.179.490	2.377.824
Arrendamiento	2.760.000	3.120.000	3.360.000	3.720.000
Gastos diversos	6.920.000	7.729.640	8.378.930	9.141.412
Elementos aseo y cafetería	1.450.000	1.619.650	1.755.701	1.915.469
Útiles, papelería y fotocopias	1.230.000	1.373.910	1.489.318	1.624.846
Combustibles y lubricantes	340.000	379.780	411.682	449.145
Otros gastos diversos	3.900.000	4.356.300	4.722.229	5.151.952
UTILIDAD	20.058.560	22.368.332	24.269.351	26.423.622

Fuente: Javier Artunduaga- Contador público 2013

CUADRO 12: Balance general

BALANCES GENERALES INGEMETAL MW 2009-2012				
CUENTAS	2009	2010	2011	2012
DISPONIBLE	13.000.000	9.000.000	10.310.000	10.310.000
Caja	2.000.000	2.500.000	3.860.000	3.860.000
Bancos	3.000.000	2.500.000	2.950.000	2.950.000
Inversiones	8.000.000	4.000.000	3.500.000	3.500.000
INVENTARIOS	9.873.540	9.867.000	11.380.000	11.380.000
Suministros	9.873.540	9.867.000	11.380.000	11.380.000
PROPIED. PLANTA Y EQUIPO	45.200.000	45.700.000	49.400.000	49.400.000
Maquinaria y Equipo	35.700.000	35.700.000	39.700.000	39.700.000
Muebles y enseres	2.900.000	2.900.000	3.100.000	3.100.000
Equipos de oficina	1.800.000	2.300.000	1.800.000	1.800.000
Equipos de transporte	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	4.520.000	9.140.000	19.760.000	19.760.000
Maquinaria y Equipo	3.570.000	7.140.000	15.880.000	15.880.000
Muebles y enseres	290.000	580.000	1.240.000	1.240.000
Equipos de oficina	180.000	460.000	720.000	720.000
Equipos de transporte	480.000	960.000	1.920.000	1.920.000
INTANGIBLES	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
NOW HOW	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
TOTAL ACTIVOS	113.553.540	105.427.000	101.330.000	101.330.000
PASIVOS				
OBLIGACIONES FRAS	5.890.000	4.530.000	5.789.000	5.789.000
Obligaciones con bancos	5.890.000	4.530.000	5.789.000	5.789.000
PROVEEDORES	9.800.000	10.506.300	8.967.000	8.967.000
Nacionales	9.800.000	10.506.300	8.967.000	8.967.000
RETENCIÓN Y APORTES DE NÓMINA	406.300	440.200	540.470	499.300
Promotoras de salud	125.500	135.900	146.800	158.600
Fondos de Pensiones	172.800	184.600	196.980	208.700
Aportes parafiscales	108.000	119.700	196.690	132.000
IMPUESTOS Y GRAVÁMENES	152.000	170.000	132.000	193.000
Impuesto industria y comercio	152.000	170.000	132.000	193.000
OBLIGACIONES LABORES	1.635.000	874.000	779.000	1.021.000
Cesantías consolidadas	1.090.000	520.000	193.000	586.000
Vacaciones consolidadas	545.000	354.000	586.000	435.000
TOTAL PASIVOS	17.883.300	16.520.500	16.207.470	16.469.300

PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	75.611.680	66.538.168	60.853.179	58.437.078
Capital de persona natural	75.611.680	66.538.168	60.853.179	58.437.078
UTILIDAD DEL EJERCICIO	20.058.560	22.368.332	24.269.351	26.423.622
Utilidad del ejercicio	20.058.560	22.368.332	24.269.351	26.423.622
TOTAL CAPITAL	95.670.240	88.906.500	85.122.530	84.860.700
TOTAL PASIVOS CAPITAL	113.553.540	105.427.00	101.330.00	101.330.00

Fuente: Javier Artunduaga- Contador público 2013

8.10.1 Análisis de la liquidez

Se relaciona con la capacidad de la empresa para atender los compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que esta corre, dada la composición de su estructura corriente. También se define la liquidez como la capacidad de pago a corto plazo. Dentro de la liquidez se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

8.10.1.1 Capital neto de trabajo

El capital de trabajo está constituido por la diferencia entre las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente.

ACTIVOS CORRIENTES	2009	2010	2011	2012
Efectivo (caja y Bancos)	\$5.000.000	\$5.000.000	\$6.810.000	\$6.810.000
Inversiones	8.000.000	4.000.000	3.500.000	3.500.000
Inventarios	9.873.540	9.867.000	11.380.000	11.380.000
TOTALES	22.873.540	23.867.000	21.690.000	21.690.000
PASIVOS CORRIENTES	2009	2010	2011	2012
Obligaciones bancarias	\$5.890.000	\$4.530.000	\$5.789.000	\$5.789.000
Proveedores	9.800.000	10.506.300	8.967.000	8.967.000
TOTALES	15.690.000	15.036.300	14.756.000	14.756.000

Capital neto de trabajo:

Años:	2009	2010	2011	2012
Activo cte – Pasivo cte	7.183.540	8.830.700	6.934.000	6.934.000

Análisis: El capital de trabajo está conformado, como se nota en la relación anterior, por unas cuentas que han permanecido con poca variación. Según lo explica el administrador son sanas, fácilmente convertibles en efectivo, lo que garantiza el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo (menores a un año).

El capital neto de trabajo, obtenido de la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, arroja para todos los años de análisis saldos positivos que alcanzan para cubrir las obligaciones laborales y los impuestos si hubiese necesidad de pagarlos.

Razón corriente

Razón corriente= Activo corriente / Pasivo corriente

Años:	2009	2010	2011	2012
Razón corriente	1.45	1.58	1.47	1.47

Análisis: Indica que cada peso que hay invertido en pasivo de corto plazo se encuentra respaldado por 1.45 pesos para el año 2009, 1.58 pesos para el 2010, 1.47 pesos para el 2011 y 1.47 pesos para el 2012.

Como se puede notar, se da el respaldo necesario, más aún, considerando lo efectivas que se presentan las cuentas del activo corriente. La empresa no muestra en el corto plazo problemas de iliquidez.

Rotación de las cuentas por cobrar:

La empresa no tiene inconvenientes con dicha rotación porque prácticamente vende de contado. Algunos pocos saldos de estas cuentas están a plazos de 8 días como máximo.

Rotación de inventarios:

Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de los productos vendidos}}{\text{Promedio de m/cías en existencia}}$

Años:	2009	2010	2011	2012
Rotación en veces:	1.80	2.01	1.89	2.06
Rotación en días:	200	179	190	174

Análisis: Representan baja rotación para los diferentes años, lo cual es debido al interés de la administración de comprar volúmenes con el fin de aprovechar precios bajos (economías de escala). Además porque debe desplazarse a otras ciudades a su consecución, lo cual incrementa los costos.

Desde el punto de vista de la **liquidez la empresa presenta una importante fortaleza**, porque cuenta con la capacidad sus pasivos de corto plazo

8.10.2 Análisis de la rentabilidad: El análisis de la rentabilidad indica la eficiencia como se han utilizado los activos de la empresa, lo cual tiene incidencia no solo en el margen de utilidad, sino también en el volumen de inversión en activos utilizado para ello. Podría decirse también que sirven para medir los resultados de las decisiones gerenciales en la administración de los recursos.

Margen bruto de utilidad: Indica que porcentaje de las ventas constituye la utilidad bruta de la empresa, o sea, por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los costos de ventas o de producción.

Margen bruto = Utilidad bruta / ventas netas x 100 = %

Años:	2009	2010	2011	2012
Margen bruto=	23.57%	22,%	25,%	23,54%

Análisis: Los costos de prestar los servicios o elaborar los artículos le cuesta 76.43% de la venta total, porcentaje bastante elevado, debido al alto costo de los materiales que utiliza. El comportamiento para los diferentes años es muy similar.

Margen operacional

En él se incluyen los gastos operacionales generados por el negocio, representados en un mayor porcentaje por los gastos de la nómina.

Margen operacional = Utilidad operacional / ventas netas = %

Años:	2009	2010	2011	2012
Margen operacional =	26,53%	25,48%	26,51%	26,45%

Rentabilidad de las ventas

Mide la utilidad antes de descontar los impuestos de renta, podría decirse que la utilidad final de las ventas, una vez descontados todos los gastos (de operación, gastos en ventas y gastos financieros). Es la utilidad con la cuenta el empresario para el pago de impuestos, para distribuir a los socios y para invertir.

Rentabilidad de las ventas = Utilidad neta / ventas netas x 100 = %

Para el caso de INGEMETAL MW, es igual al margen operacional, puesto que esta empresa no incurre ni en gastos en ventas, ni en gastos financieros como tales.

Se considera que el margen de rentabilidad que la empresa genera es bueno, por lo consiguiente, **cuenta con una importante fortaleza.**

Rentabilidad del patrimonio

Mide el rendimiento de los aportes de los asociados y las utilidades acumuladas, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad del mercado o la esperada por los socios para evaluar sus inversiones. Si el decide mantener los aportes en la sociedad es porque llena sus expectativas de rendimiento.

Rentabilidad del patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio x 100 = %

Años:	2009	2010	2011	2012
Rentabilidad del patrimonio =	21%	25%	28,5%	31%

Análisis: Este indicador está mostrando una rentabilidad importante del patrimonio, **lo cual para la empresa se convierte en una fortaleza**

Rentabilidad de los activos

Con ella se está midiendo la proporción de activos comparado con las utilidades generadas por el negocio, la eficiencia con que están siendo utilizados.

Rentabilidad de los activos = Utilidad neta / Activo total x 100 = %

Años:	2009	2010	2011	2012
Rentabilidad de los activos =	17,6%	21%	24%	26%

Para los cuatro años analizados, la rentabilidad de los activos muestra un rendimiento por encima de la tasa de rentabilidad del mercado financiero, lo **cual la constituye en una fortaleza.**

8.10.2.1 Análisis del endeudamiento

Con el análisis del endeudamiento se conforma la trilogía de los signos vitales que deben analizarse en un diagnóstico financiero, o que todo administrador o inversionista interesado debe tener en cuenta.

En el endeudamiento se está midiendo el riesgo que asume la empresa tomando deuda, el efecto sobre la rentabilidad de las ventas, del patrimonio y de los activos. El endeudamiento compromete recursos importantes de la organización, que hay que analizar detenidamente para no ir a llevar a la insolvencia a la empresa.

Endeudamiento total

Con este indicador se mide los diferentes tipos de deuda que la empresa posee con diferentes entes (entidades financieras, proveedores, fuentes externas etc)

Endeudamiento total = Total pasivos con terceros / Activo total x 100 0 %

Años:	2009	2010	2011	2012
Endeudamiento total =	15,7%	16,6%	16%	16%

Análisis: Los anteriores resultados indican en qué porcentaje está comprometido cada peso invertido en la empresa. También a qué nivel llega el financiamiento de terceros y qué garantías tienen.

Los indicadores encontrados muestran un endeudamiento bastante bajo a través de los cuatro años analizados. **Lo anterior representa una fortaleza para la empresa.**

Concentración del endeudamiento a corto plazo

Se está buscando con esta medición cuántos pesos del pasivo corriente están comprometido por cada peso de deuda total, en otras palabras, cuál es el grado de concentración de la deuda de corto plazo: Se analiza por el peligro que esto ocasiona.

Endeudamiento de corto plazo = Pasivo Corriente / Pasivo total = %

Años:	2009	2010	2011	2012
Endeudamiento de corto plazo=	90%	94%	94%	93%

Análisis: Los anteriores resultados muestran el riesgo que está corriendo la empresa, porque el endeudamiento ha venido concentrado en el corto plazo. A pesar de que el endeudamiento total no es alto, entre el 90% y el 94% debe pagarlo en un período inferior a un año.

La concentración del endeudamiento a corto plazo se presenta como una debilidad

8.10.2.2 Punto de equilibrio: Se quiere que INGEMETAL MV conozca cual es mínima cantidad de ventas que debe realizar para cubrir sus costos y gastos, que es lo que indica un punto de equilibrio, además, esta técnica le permite analizar la estructura de costos, control de los costos, fijación de los precios, expandir la operación del negocio y usar los costos en la toma de decisiones.

Punto de equilibrio en valores = Costos Fijos Totales

Índice de Contribución

Año 2012:

Ventas		\$99.868.609
Menos: costos y gastos variables		32.655.450
Costos de producción	.	23.514.038
Gastos diversos de administración		<u>9.141.412</u>

Margen de contribución 67.213.159

Índice de contribución = $\frac{\text{Margen de contribución} \times 100}{\text{Ventas}}$

Índice de contribución = $\frac{67.213.159}{99.868.609} \times 100 = 0.67$

Punto de equilibrio = $\frac{40.789.537}{0.67} \times 100 = \$ 60.879.906$

Análisis: Los resultados obtenidos indican que la empresa debe vender como mínimo \$ 60.879.906 en el año, equivalentes a \$ 5.073.326 mensuales, donde el nivel de ingresos es igual a los costos y gastos totales, es decir, el nivel de operación donde la utilidad es igual a cero (0).

El punto de equilibrio se muestra bajo para la empresa, debido a que sus costos fijos son más bien bajos.

El punto de equilibrio es una excelente herramienta para evaluar y tomar decisiones de corto plazo.

La empresa cuenta con **una gran debilidad** en este campo, debido a que no lleva una contabilidad bien estructurada.

CUADRO 13: Matriz DOFA.

ENTORNO	FUERZA	REFERENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	FORTALEZA	DEBILIDAD
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	GEOGRÁFICA	Punto de referencia para municipios aledaños	X			
		Plaza amplia con clientes potenciales	X			
		Ubicación estrategia de la empresa	X			
	DEMOGRÁFICA	Baja oferta de mano de obra en ingeniería mecánica	X			
		Alto desplazamiento de los habitantes a otras ciudades en búsqueda de nuevas oportunidades		X		
	ECONÓMICA	El 80% de la actividad económica del municipio es el comercio	X			
		Economía cafetera poco estable y con perdida		X		
	SOCIO ECONÓMICO	Alta tasa de desempleo	X	X		
	JURÍDICA	Alta tasas de pago de impuestos		X		
	CULTURAL	Se cuenta con gente pujante para el trabajo	X			
	TECNOLÓGICA	Falta de tecnología para prestar un mejor servicio		X		

ENTORNO	FUERZA	REFERENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	FORTALEZA	DEBILIDAD
ANÁLISIS INTERNO	INFRAESTRUCTURA	Fallada				X
		Espacio			X	
		Distribución de áreas				X
	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	Misión				X
		Visión				
		Objetivos Corporativos				
		Valores Corporativos				
		Estructura organizacional				
		Imagen corporativa				
	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	Diversidad de servicios			X	
		Productos estrella			X	
		Productos vaca			X	
		Productos perro				X
		Producto incógnita			X	

ANÁLISIS INTERNO	PROCESOS	No se cuenta con documentación				X
	TALENTO HUMANO	Fuerza laboral calificada			X	X
		Clima organizacional			X	
		Remuneración			X	
		Motivación e incentivos				X
	CLIENTES	Clientes potenciales			X	
		Conocimiento de la empresa				X
	PLAN COMERCIAL	Aplicación de estrategias comerciales				X
	PROVEEDORES	Evaluación de proveedores				X
		Accesibilidad oportuna de materia prima			X	
	COMPETENCIA	Prestación de servicios directos y únicos en el municipio			X	

Fuente: Elaboración propia 2013.

CUADRO 14: Cruce de variables (matriz DOFA)

F O	D O
• Permite desarrollar estrategias de mercadeo, gracias a su ubicación geográfica y local, su infraestructura permite el crecimiento de la oferta. • La baja oferta de mano de obra calificada permite generar una ventaja competitiva, frente a las ofertas que pueden considerarse como servicios sustitutos. • La oferta del servicio dentro del municipio, permite generar mayor comodidad para los clientes y economía en los servicios recibidos. • La ubicación geográfica de los proveedores permiten hacer del servicio, un servicio eficiente frente a su cercanía y reducción de costos. • La diferenciación y venta de servicios esta en culturizar a los clientes frente a la ventajas que tiene INGEMETAL MW, con respecto a los demás servicios ofertados en el municipio.	• Se debe aprovechar que la empresa está bien ubicada para la venta de los servicios, lo que obliga en el mejoramiento de la fachada para que de esta manera sea más atractivo el punto de venta. • La calidad de los servicios está en la organización interna de la empresa, por tanto se deberá trabajar en la implantación de las 5s. • Dentro del área de mercado de la empresa se debe contar con mano de obra calificada para el desarrollo de las diferentes actividades administrativas, lo cual es de suma importancia para INGEMETAL, debido a que si se hace contratación de dicho perfil, con seguridad se dinamizan los procesos que se requieren. • El hecho de ser una empresa privada genera la estabilidad laboral que hoy en día se ha perdido dentro del país, por tanto se debe trabajar fuertemente en la venta del portafolio de servicios

FA	D A
• La diversificación del portafolio de servicios incentiva a la realización de un fuerte trabajo de marketing que permita incrementar la demanda, para que de esta manera se logre la contratación de más personal para INGEMETAL, sin embargo las cifras de desplazamiento son tan altos que sería tan solo un aporte para la reducción de estas cifras. • La poca estabilidad de la economía cafetera que se presenta en el país y por su puesto en el municipio, podría generar ciertos nivel de ansiedad frente a los ingresos para la empresa, sin embargo se debe vender la idea de que la adquisición de los servicios no sería un gasto sino una inversión, puesto que se requiere que su maquinaria, planta y equipo estén en muy buen estado para la realización de sus actividades. • Debido a la globalización y los acelerados cambios del mercado se hace necesario la implementación de tecnología para la empresa puesto le permitirá la captación del alto número de potenciales clientes.	• De debe trabajar en la planeación e implementación de actividades de marketing, de manera que permita la contratación de más personal y la captación de clientes potenciales para el sostenimiento financiero de la empresa y el cumplimiento de las obligaciones mercantiles.

La matriz DOFA permite visualizar de manera más precisa las necesidades sobre las cuales se debe enfocar el plan estratégico que se pretende diseñar para INGEMETAL MW.

Entorno externo, es de difícil manejo la amenaza jurídica que afecta la parte financiera de la empresa por ser algo de Ley (obligatorio cumplimiento), el desempleo es considerado como oportunidad y amenaza porque de manera directa no afecta a la empresa, sus servicios no pueden verse por el cliente con un gasto si no como una inversión, lo que significa que si no se toman estos servicios las actividades del cliente de igual manera se verán afectadas, en cuanto a la tecnología se deberá trabajar en estrategias de adquisición pues su costo será una inversión de funcionamiento y de capitalización para la empresa.

Entorno interno, el plan estratégico debe estar enfocado al mejoramiento de casi todos los elementos de los diferentes factores que lo componen, permitiéndole a INGEMENTAL, la plena satisfacción del cliente y el éxito comercial.

9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

9.1 PLANTEAMIENTO –PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Con el objetivo de generar valor agregado al trabajo y alinear la plataforma estratégica con el plan estratégico se decide programar a través de un trabajo arduo, la redacción y diseño de todos sus elementos, dicha actividad se ejecuta a través de una jornada de socialización tanto con socios como funcionarios de la empresa el día 26 de marzo de 2013 en las instalaciones del taller INGEMETAL MW dando como resultado:

QUIENES SOMOS?

INGEMETAL MW es una empresa con una ventaja competitiva, del sector industrial del municipio de Caicedonia Valle, su propósito es brindar servicios oportunos, de calidad y seguros, sobre problemas relacionados con la industria automotriz, agrícola e industrial, donde sus fortalezas están basada en la gama de servicios ofertados, la atención al cliente y el conocimiento certificado.

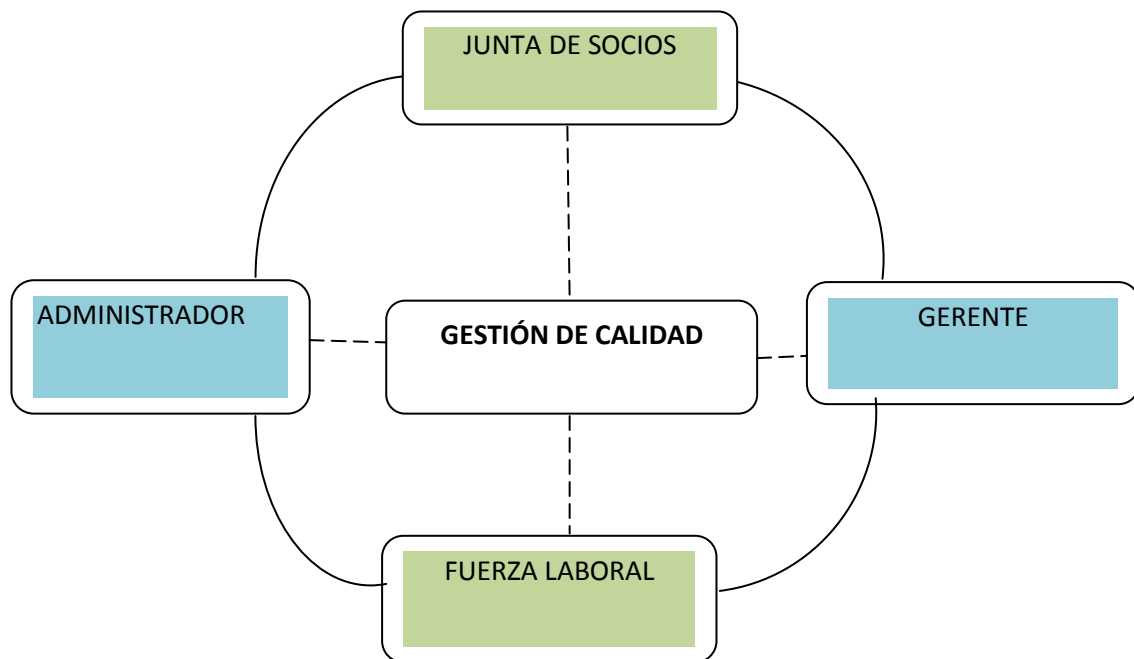
LOGO



Representa una silueta de un hombre realizando labores que van acordes con la razón de ser de la empresa; su color negro ilustra fuerza, su nombre deja al descubierto de manera intangible sus servicios expresados en color azul basado en un significado de fe y confianza, su color verde sombreado representa la generosidad y humildad con que se presta el servicio.

ESLOGAN: “*Servicios de mantenimiento y reparación industrial con todo a su disposición*”

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



VISIÓN

El taller industrial INGEMETAL MW tiene como propósito principal para el 2016 satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicios de calidad y oportunos, que garanticen la solución de problemas relacionados con los sistemas y partes mecánicas de la industria automotriz, agrícola e industrial a través de nuestra fuerza laboral que cada día busca el bienestar colectivo, así como el cuidado del medio ambiente y el desarrollo municipal.

MISIÓN

INGEMETAL MW garantiza cumplir con el diseño, elaboración e implementación de los procesos administrativos propuestos, con el fin de garantizar en todos sus aspectos, ser una empresa líder en el sector industrial del municipio de Caicedonia Valle, bajo una cultura organizacional, basada en una fuerza laboral idónea con valores y principios éticos.

VALORES CORPORATIVOS

Toda la organización debe trabajar en pro de valores y principios éticos corporativos los cuales estarán basados en:

Honestidad: Ser sinceros con ellos mismos y con los demás, a través del actuar con transparencia, confianza e igualdad.

Pertenencia e identificación: Todos deben trabajar en aras de conformar una familia que les permita sentirse orgullosos del lugar de trabajo.

Responsabilidad y compromiso: Se deberá cumplir con las obligaciones, asumiendo las consecuencias de las acciones con respecto a lo se dice y se hace.

Pasión: Las cosas se deben hacer con amor y cariño dando el 100% del esfuerzo a través del compromiso del cuerpo, mente y alma.

Respeto y humildad: Los clientes tanto internos como externos deben ser tratados de la misma manera como se espera recibir trato.

Excelencia en el servicio: Lo que se hace, se hace bien

Unión: Se debe trabajar en equipo y comunicar respetuosamente para alcanzar metas comunes.

POLITICA DE CALIDAD

INGMETAL MW se compromete con el desarrollo y mantenimiento de los procesos básicos de la administración, en búsqueda del diseño e implementación del sistema de garantía de calidad, que le permita la satisfacción de los clientes mediante la atención oportuna, segura y pertinente procurando el respeto a la dignidad humana con honestidad, rectitud, equidad y ética, optimizando los riesgos en pro del bienestar del medio ambiente y en aras de seguir creciendo como una empresa líder en el sector industrial dentro del municipio de Caicedonia Valle.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Desarrollar y mantener los procesos básicos de la administración

Diseñar e implementar un sistema de Gestión de Calidad

Optimizar los riesgos en pro del bienestar del medio ambiente

Garantizar servicios oportunos, de calidad y seguros a través de una fuerza laboral idónea

Crecer como una empresa líder del mercado Caicedonita.

POLÍTICA DEL TALENTO HUMANO

La fuerza laboral de INGMETAL MW debe ser idónea, competente y oportuna, para tal fin se garantizara un ingreso y mantenimiento a través de procesos propiamente diseñados, elaborados e implementados bajo la normatividad vigente.

FILOSOFÍA DEL TRABAJO

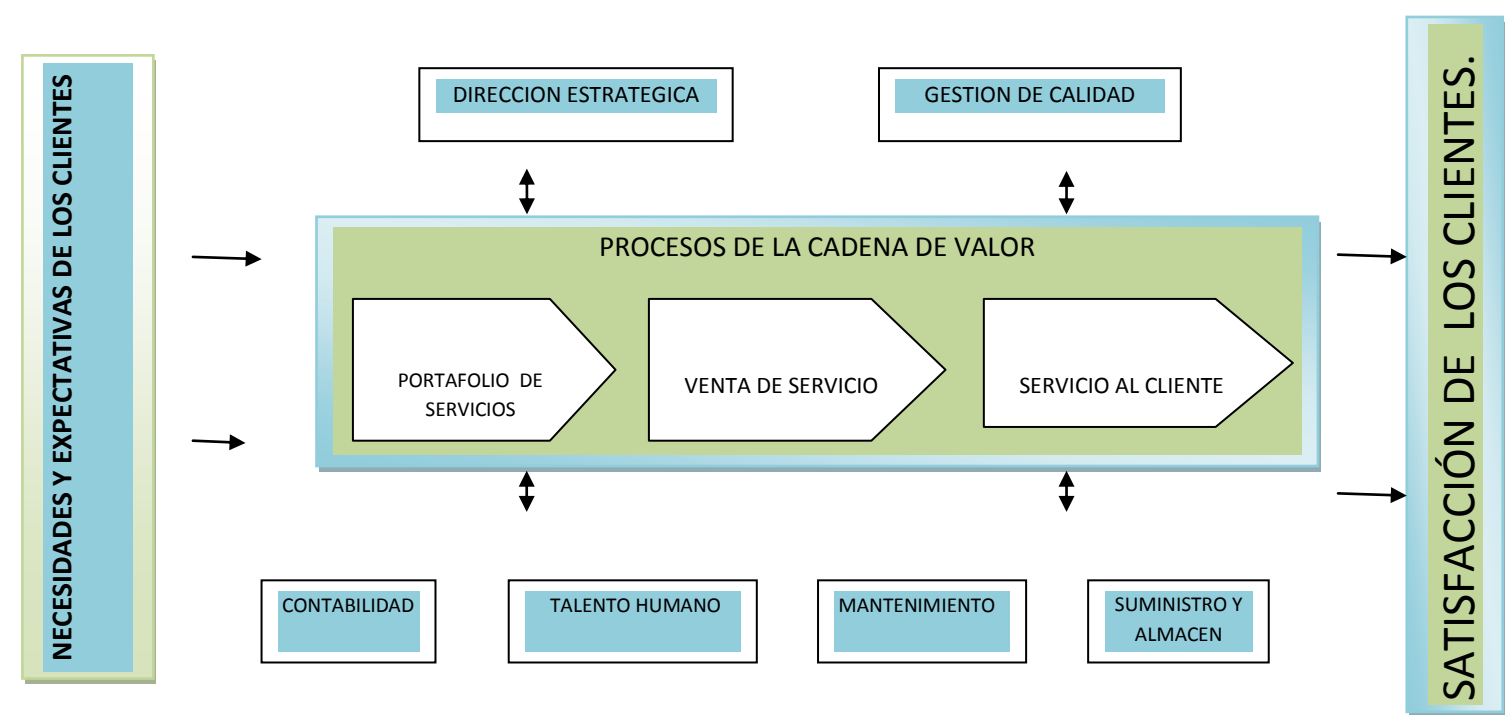
INGEMETAL MW trabajara en pro de que su fuerza laboral sea su activo más valioso y por esto, apoyara y proporcionara sus contribuciones en aras del crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores. De igual manera se trabajara en el cumplimiento de los derechos de ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas.

Se deberá cooperar para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera ofrecer un ambiente propicio para la seguridad continua en el cargo hacia todos los empleados, quienes deben identificarse con la organización y participar en ella de manera activa.

ESTILO DE ADMINISTRACIÓN

La administracion de INGEMETAL MW, garantizara que la comunicación debe ser permanente a los diferentes niveles de la empresa, siendo esta descomplicada, informal, sin restarle imagen y autoridad; igualmente, los canales de comunicación deben estar abiertos desde todos los niveles hacia los directivos; allí tienen cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas que buscan mejorar la calidad de los servicios de la empresa, tanto el cliente interno como externo.

FIGURA 6: Mapa de procesos INGEMETAL MW

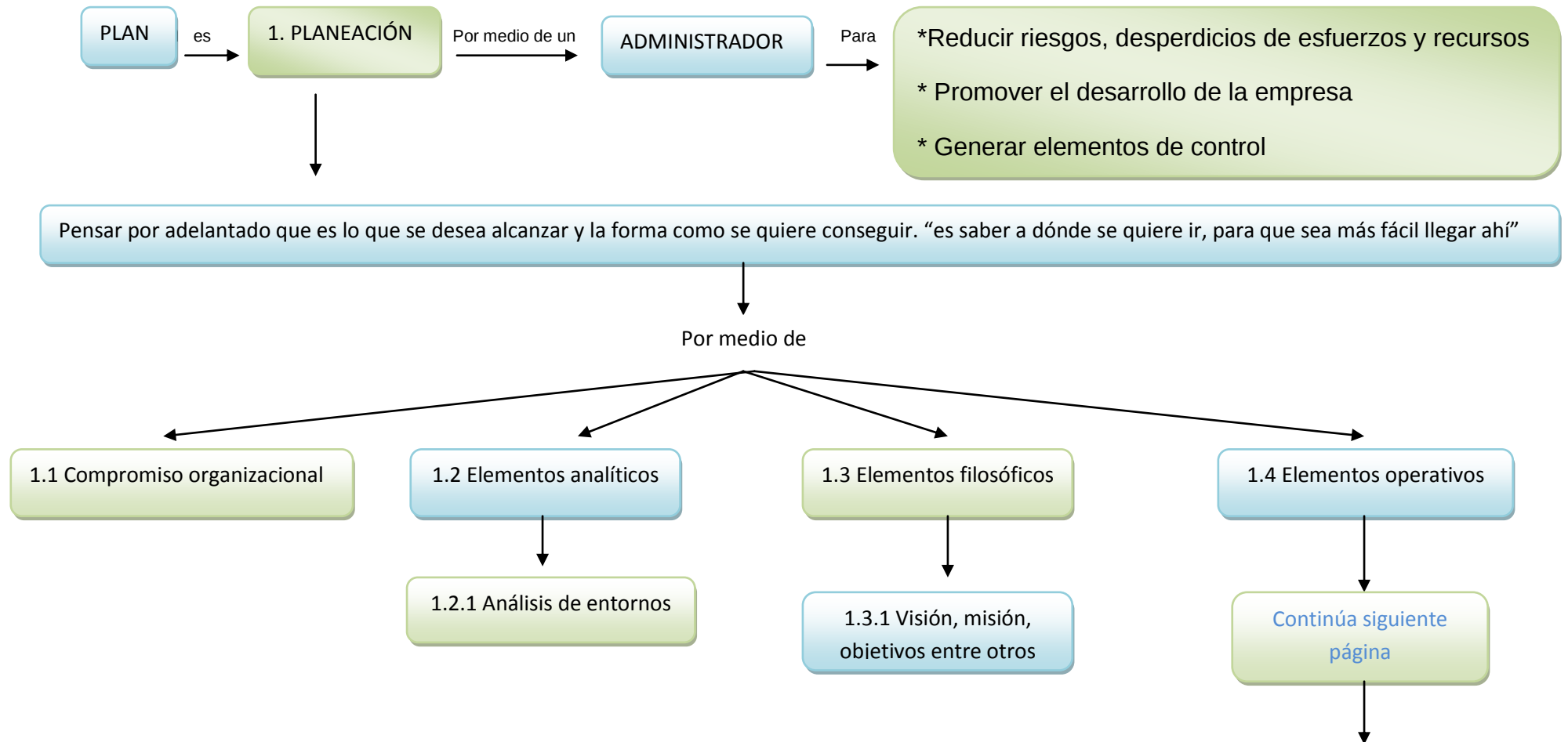


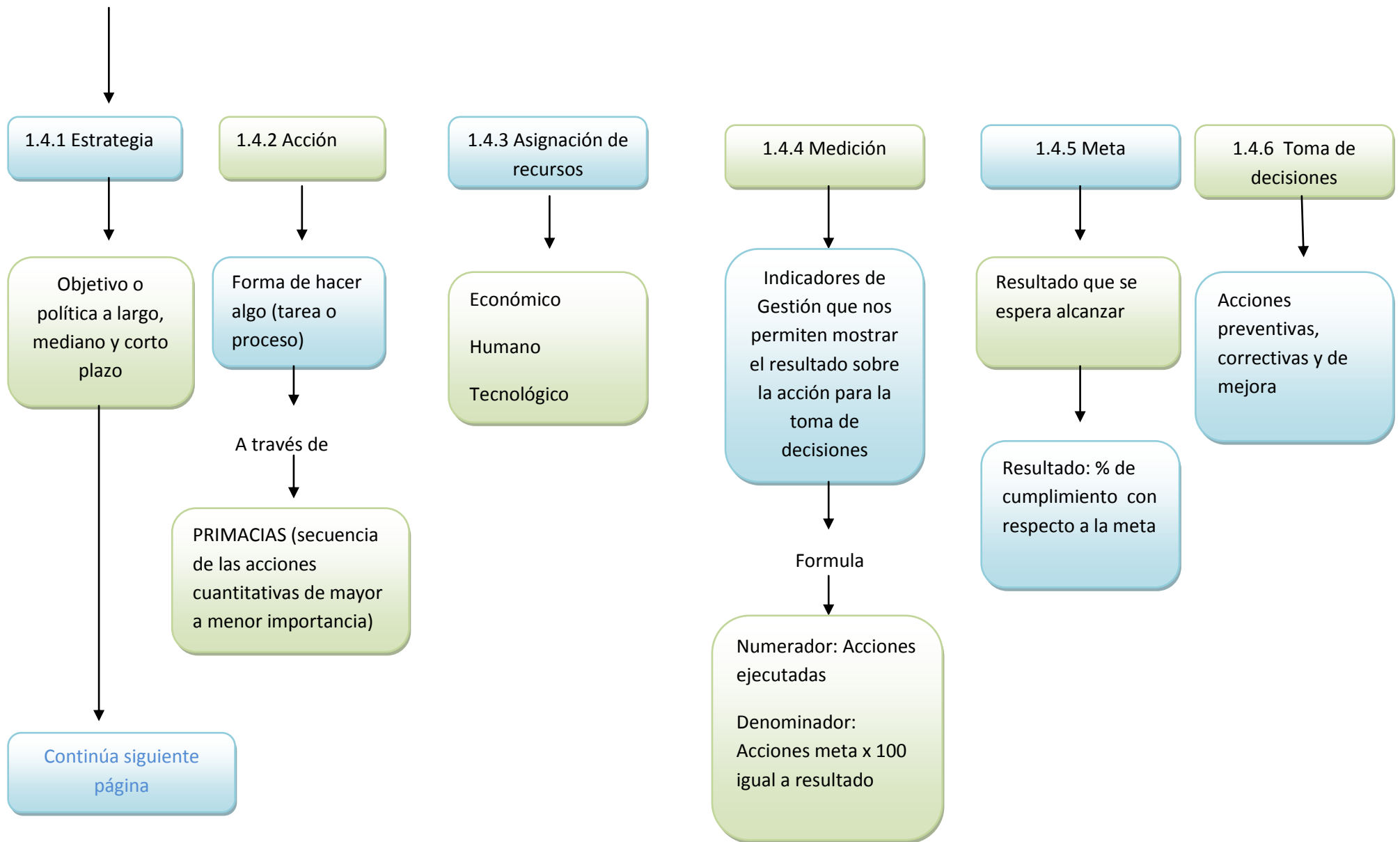
Fuente: Elaboración propia.

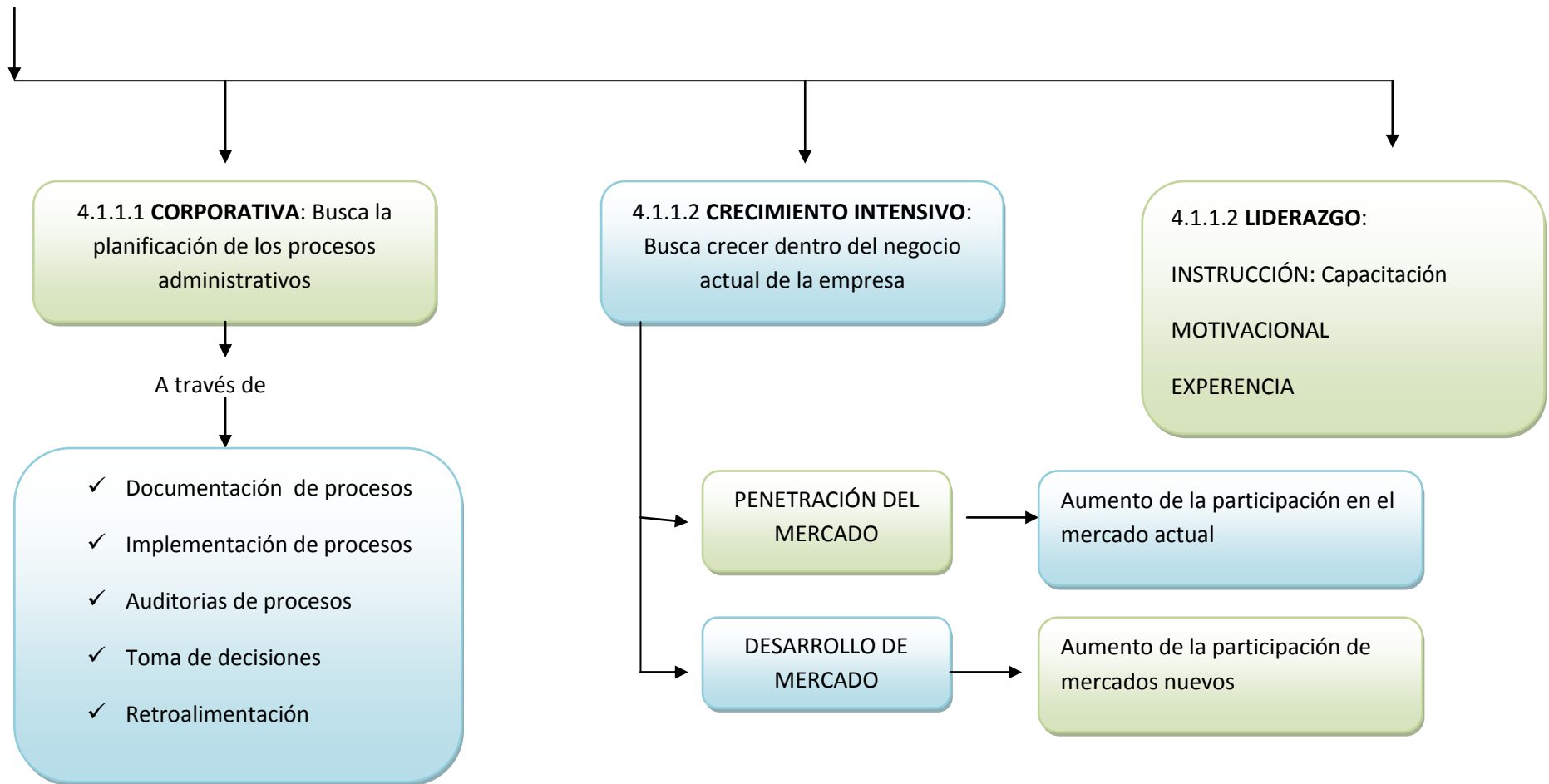
FIGURA 7: Evidencia fotográfica- Jornada para diseño y elaboración de la plataforma estratégica.



FIGURA 8: Plan estratégico







Fuente: Elaboración propia

**9.2 PLAN ESTRATÉGICO A CORTO PLAZO
EMPRESA INGEMETAL MW 2013-2014**

	ESTRATEGIA	ACCIÓN	JUL 13	AGO 13	SEP 13	OCT 13	NOV 13	DIC 13	INDICADOR	META	RESPONSABLE
1. ORGANIZACIÓN	1.1Estrategia corporativa.	1.1.1.1 Definir los procesos de la organización a través del mapa de procesos	10%						# de procesos documentados _____ x 100 # de procesos que se definieron para la organización	Documentar el 100% de los procesos definidos por la organización.	Responsables de los procesos
		1.1.1.2 Documentación de proceso	15%	15%	15%	15%	15%	15%			
		1.1.1.3 Socialización para implementación de procesos						100%	# de procesos socializados _____ x 100 # de procesos que se definieron para la organización	Socializar el 100% de los procesos definidos por la organización.	Administrador

	ESTRATEGIA	ACCIÓN	ENE 14	FEB 14	MAR 14	ABR 14	MAY 14	JUN 14	INDICADOR	META	RESPONSABLE
2 FUERZA LABORAL	2.1Estrategia liderazgo	2.2.1 Inducción a personal • Portafolio de servicio • Estructura Organizacional • Normas de trabajo • Funciones y responsabilidades	100%						# de Capacitaciones realizadas _____ x 100 # de capacitaciones programadas # de Funcionarios Capacitados _____ x 100 # de funcionarios contratados	Capacitar el 100% de los temas programados y al 100% de los funcionarios contratados	Administrador
		2.2.2 Capacitación sobre procesos ante los cuales son responsables		100%							
		2.2.3 Generación de convenios con entidades educativas para capacitación de funcionarios (SENA)							Presentación de evidencias de gestión Cronograma de capacitación Asistencia a capacitación		Administrador

		ACCIÓN	ENE 14	FEB 14	MAR1 4	ABR 14	MAY 14	JUN 14	INDICADOR	META	RESPONSABLE
2.FUERZALABORAL	2.1Estrategia liderazgo	2.2.4 Diseño y elaboración de un programa de bienestar laboral TEMAS: Celebración de días importantes (cumpleaños, fin de año, día del trabajador) Convenios con empresas para descuentos por nomina Incentivos Jornadas recreativas trimestrales para retroalimentación de información de interés común y descanso							Presentación cronograma de trabajo # de funcionarios a quienes se les socializo el cronograma _____ x 100 # de funcionarios pertenecientes a la empresa	Diseñar en un 100% el cronograma de trabajo Socializar en un 100% el cronograma	Administrador

	ESTRATEGIA	ACCIÓN	JUL 14	AGO 14	SEP 14	OCT 14	NOV 14	DIC 14	INDICADOR	META	RESPONSABLE
3.CLIENTES	3.1Estrategia crecimiento intensivo. 3.1.1Penetración del mercado	3.1.1.1Aumento de participación del mercado A través de: Diseño de un programa de valores agregados Campaña publicitaria	50%	50%					# de cronogramas diseñados _____ x 100 # de cronogramas planteados	Documentar el 100% de los cronogramas planteados.	Administrador
	3.2Estrategia crecimiento intensivo. 3.2.1 Desarrollo del mercado	3.2.1.1 Aumento de la participación de mercados nuevos A través de Diseño e implementación de un cronograma de visita a fincas con maquinaria agroindustrial y municipios aledaños			50%	50%					Administrador

**9.3 PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO
INGEMETAL MW 2013-2014**

1. ORGANIZACIÓN		1.1 TIPO DE ESTRATEGIA: Corporativa			1.1.1 ESTRATEGIA: Documentación de procesos			
ACCIÓN	TIPO DE COSTO	VALOR	JUL / 13	AGOS/ 13	SEP/ 13	OCT/ 13	NOV/ 13	DIC /13
1.1.1.1 De finir los procesos de la organización a través del mapa de procesos y su respectiva documentación.	HUMANO (MO de obra calificada en Adm)	\$6.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	ECONÓMICO (Papelería)	\$ 10.000	\$ 10.000					
	TECNOLÓGICO (Eq de computo) (internet)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000					
		\$240.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
1.1.1.2 Socialización	LOGISTICA	\$ 50.000						50.000
VALOR DE LA ESTRATEGIA		\$ 7.300.000	\$ 2.050.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.040.000	\$ 1.090.000
VALOR PORCENTUAL DEL 10% PARA IMPREVISTOS		\$ 730.000	\$ 250.000	\$ 104. 000	\$ 104. 000	\$ 104. 000	\$ 104. 000	\$ 109.000
VALOR TOTAL PRESUPUESTADO PARA LA ESTRATEGIA		\$ 8.030.000	\$ 2.300.00	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$ 1.144.000	\$1.199.000

2. FUERZA LABORAL		2.2 TIPO DE ESTRATEGIA: De liderazgo						
ACCIÓN	TIPO DE COSTO	VALOR	ENE / 14	FEB/ 14	MAR/ 14	ABRI/ 14	MAY/ 14	JUN /14
2.2.1 Inducción a personal • Portafolio de servicio • Estructura Organizacional • Normas de trabajo • Funciones y responsabilidades	HUMANO (MO de obra calificada en Adm)	\$6.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	ECONÓMICO (Papelería)	\$ 50.000	\$ 50.000					
	TECNOLÓGICO (internet)	240.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
2.2.1.1 Socialización	LOGISTICA	\$ 100.000	\$100.000					
2.2.2 Capacitación sobre procesos ante los cuales son responsables	ECONÓMICO (Papelería)	20.000		\$20.000				
	LOGISTICA	\$ 100.000		\$ 100.000				
2.2.3 Generación de convenios con entidades educativas para capacitación de funcionarios (SENA)	ECONÓMICO (propuestas)	\$20.000			\$ 20.000			
	LOGISTICA (Transporte y atenciones)	\$ 50.000			\$ 50.000			
2.2.4 Diseño y elaboración de un programa de bienestar laboral	LOGISTICA según reporte financiero se presupuesta \$ 1.500.000	\$ 1.500.000				\$500.000	\$500.000	\$500.000
VALOR DE LA ESTRATEGIA		\$8.080.000	\$ 1.190.000	\$1.160.000	\$1.110.000	\$1.540.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000
VALOR PORCENTUAL DEL 10% PARA IMPREVISTOS		\$808.000	\$119.000	\$116.000	\$111.000	\$154.000	\$154.000	\$154.000
VALOR TOTAL PRESUPUESTADO PARA LA ESTRATEGIA		\$8.888.000	\$1.309.000	\$1.276.000	\$1.221.000	\$1.694.000	\$1.694.000	\$1.694.000

3. CLIENTES		3.1 TIPO DE ESTRATEGIA: crecimiento intensivo			3.1.1 ESTRATEGIA: Penetración del mercado			
ACCIÓN	TIPO DE COSTO	VALOR	JUL / 14	AGOS/ 14	SEP/ 14	OCT/ 14	NOV/ 14	DIC /14
3.1.1.1 Aumento de participación del mercado A través de: Diseño de un programa de valores agregados Campaña publicitaria	HUMANO (MO de obra calificada en Adm)	\$6.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	ECONÓMICO según reporte financiero se presupuesta \$ 3.000.000	\$3.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
	TECNOLÓGICO (internet)	240.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
3.2.1.1 Aumento de la participación de mercados nuevos A través de Diseño e implementación de un cronograma de visita a fincas con maquinaria agroindustrial y municipios aledaños	ECONÓMICO según reporte financiero se presupuesta \$ 600.000	\$600.000			\$ 300.000	\$ 300.000		
VALOR DE LA ESTRATEGIA		\$ 9.840.000	\$1.540.000	\$1.540.000	\$ 1.840.000	\$ 1.840.000	\$ 1.540.000	\$ 1.540.000
VALOR PORCENTUAL DEL 10% PARA IMPREVISTOS		984.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 184.000	\$ 184.000	\$ 154.000	\$ 154.000
VALOR TOTAL PRESUPUESTADO PARA LA ESTRATEGIA		\$ 10.824.000	\$ 1.694.000	\$ 1.694.000	\$ 2.024.000	\$ 2.024.000	\$ 1.694.000	\$ 1.694.000

TOTAL DE PRESUPUESTO
INGEMETAL MW 2013-2014

TIPO DE RECURSO	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	VALOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
ECONÓMICO	\$ 10.000	\$ 90.000	\$ 3.600.000	\$ 3.700.000	13.3%
TECNOLÓGICO	\$ 1.240.000	\$240.000	\$ 240.000	\$ 1.720.000	6.1%
HUMANO	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 18.000.000	64.8%
LOGÍSTICA	\$ 50.000	\$ 1.750.000	\$ 00	\$ 1.800.000	6.8%
IMPREVISTO	\$730.000	\$ 808.000	\$ 984.000	\$ 2.522.000	9%
TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO	\$ 8.030.000	\$ 8.888.000	\$ 10.824.000	\$ 27.742.000	100%

Fuente: Elaboración propia.

lkmpkm

ANEXO 1: Diagrama de GANTT y presupuesto

ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				PRESUPUESTO	
	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	Tipo de recurso	\$
Presentación de anteproyecto.	★																Económico Impresiones E internet	\$ 30.000
Responsable : Estudiantes de Administracion de empresas																		
Aprobación de anteproyecto	★																	
Responsable: Asesor de trabajo de grado																		
Diagnostico	★ ★																Humano	

empresarial		(pago de reemplazos)	\$ 80.000
Análisis del entorno externo	★	Económico	
Análisis del entorno interno	★	Impresiones e internet	\$20.000
Responsable: Estudiantes de Administracion de Empresas			
Aprobación de avance 1.	★ ★		
Responsable: Asesor de trabajo de grado			
Diseño y elaboración del plan estratégico	★ ★	Económico Impresiones e internet	\$20.000
Responsable: Estudiantes de Administracion de empresas			
Aprobación 2 avance	★ ★		

Responsable: Asesor de trabajo de grado			
Socialización empresarial	★	Económico logística	\$ 50.000
Responsable: Estudiantes de Administracion de empresas			
Sustentación	★★★	Económico logística	\$ 50.000
Responsable: Universidad del Valle y Estudiantes de Administracion de Empresas			
TOTAL			\$250.000
Lo imprevisto fue calculado con un 35% sobre el total			\$ 87.500
TOTAL DE LA INVESTIGACIÓN			\$337.500

Fuente: Elaboración propia.



La estrella tiene un significado propio de las estudiantes de Administracion de Empresas donde su significado es “factor de éxito”

ELIANA MARCELA LOPEZ MENDEZ

YENNY ALEXANDRA GARCIA ARBOLEDA

ANEXO 2



CERTIFICA

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Que las estudiantes de Administracion de Empresas de la Universidad del Valle, sede Caicedonia el dia 26 abril del presente año, reunieron todo el equipo de la fuerza laboral de INGEMETAL a quien le socializaron el Plan Estrategico junto con su presupuesto, estando de acuerdo sobre el mismo, sin embargo uno de los operarios pregunta “ el porque de su asistencia “ ante lo cual una de la estudiantes responde que es un medio de comunicaci3n sobre los cambios que va a presentar la empresa y por ende deben ser adquiridos por los trabajadores de forma personal y profesional.

Se llega a la conclusion que una de las socias y responsables de la planeacion del plan estrategico sera la responsable de su implenteaci3n .

Atentamente,

WILLIAM GARCIA SOTO
CC 94.250.375

RECOMENDACIONES

Para el éxito del trabajo propuesto se hace necesario:

- ✓ La contratación de personal con perfil administrativo, que tome el horizonte sobre lo que se desea hacer y alcanzar.
- ✓ Llevar a la realidad el plan estratégico, no se debe permitir caer en las barreras de aplicación, las cuales están relacionadas con:

BARRERAS DE VISIÓN: Desconocimiento o falta de entendimiento de la estrategia por parte del personal.

BARRERA GERENTE: Se debe entender que no solo es responsabilidad del administrador o funcionarios sobre la implementación de la estrategia, debe existir un involucramiento directo del gerente.

BARRERA TIEMPO: Se debe dedicar al menos una hora diaria sobre la supervisión de la estrategia.

BARRERA PRESUPUESTO: Debe ser asignado y respecto el valor monetario planteado.

- ✓ De acuerdo al cronograma establecer unos periodos evaluativos para la toma de decisiones, ya sean correctivas o preventivas pero que al final permita alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Ser muy ajustados al presupuesto, con el objetivo de no alterar la parte financiera de la empresa.
- ✓ Semestralmente de forma general se deberá revisar si el conjunto de las estrategias propuestas, llevan a seguir la línea de base de la empresa (misión, visión, objetivos, políticas de calidad).

CONCLUSIONES

A través del desarrollo de la Asesoría y Consultoría se concluye de manera positiva sobre los objetivos propuestos, alcanzando la finalidad de los mismos, generando un valor de gran importancia para la empresa y permitiendo enriquecer de manera personal y profesional a la estudiantes de Administracion de Empresas, por medio de la aplicación de conceptos teóricos aprendidos en la Universidad del Valle y aplicación de los mismo en el campo laboral.

Se puede creer que INGEMETAL MW a corto plazo podrá posicionarse en el mercado local de Caicedonia Valle, como una empresa líder en la prestación de los servicios industriales, no solo para su crecimiento y rentabilidad sino para la generación de empleo y responsabilidad social y ambiental.

La planeación estrategia le permitirá a INGEMETAL MW tener un horizonte claro de trabajo, garantizando orden, oportunidad y satisfacción en el cliente tanto interno como externo.

De igual manera se deduce que el éxito del trabajo se debe a la colaboración de terceros que hicieron parte fundamental para el desarrollo del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía municipal.-Caicedonia Valle-Secretaria de Hacienda

Alcaldía Municipal-Caicedonia Valle-Industria y Comercio

Alcaldía Municipal-Caicedonia Valle-Secretaria de Planeación

B.Littal-. "The Corporate Culture Vultures" Fortune 2003

Banco de la República. Series estadísticas

Cámara y comercio –Caicedonia Valle

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición. Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2006

Deobol B. Van dalen y William T. Mayer. Estrategia de la investigación descriptiva. Ed. Limusa 2002

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE

Documento- Gerencia de Mercado- El pensamiento estratégico de la empresas

Entrevista personalizada-contadora titulada de la Universidad del Valle- Gloria Ángela Arias

Entrevista personalizada-propietario de INGEMETAL MW – Enero 2013

Entrevista propietario INGEMETAL, enero 2013

H.Rowwe, R. Manson, strategic management and business olicyc,Massachusetts. 1995

Informe para la Asociación Española de Ingeniería Mecánica (AEIM)

ISO 14000

Johana Arenas Quintero, manual de Gestión del Talento Humano, Clínica OdontoSonrisas, Caicedonia Valle, 2012

Junta Directiva Banco de la Republica- Colombia.

Periódico El País de Cali. Julio 8 de 2012

Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Documento

wikipedia.org/wiki/Monopolio

www.alcaldiamunicipalcaicedoniavalle.com

www.gerencie.com

www.gerencie.com › Economía

www.gestiopolis.com reingeniería de procesos

www.gobernaciondelvalle.com

www.herramientasparapymes.com