

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROMADOS DEL
SUR 2018- 2019**

JORGE ANDRES AGUIRRE PAREDES

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROMADOS DEL
SUR 2018- 2019**

JORGE ANDRES AGUIRRE PAREDES

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA PARA OPTAR POR
EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Directora:

ADRIANA AGUILERA CASTRO

Magister en Ciencias de la Organización

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad del Valle para optar al título de Administración de Empresas

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Santiago de Cali, jueves, 5 de abril de 2018

DEDICATORIA

A CROMADOS DEL SUR que abrió sus puertas y consintió mi idea, Dedico esta tesis a todos aquellos que me apoyaron moral y económicamente.

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD DEL VALLE por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de tesis, Profesora Magister Adriana Aguilera por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito por su acompañamiento e ideas propuestas para la elaboración del trabajo. A CROMADOS DEL SUR por su amplia y cálida atención para la ejecución de esta propuesta.

Y como no agradecer a A.P una persona que a sido incondicional conmigo en este camino extenso en tiempo, experiencias llenas de sentimientos profundos, siempre me alentó con sus palabras pese a las situaciones adversas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2. ANTECEDENTES	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4. OBJETIVOS	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
1.5. JUSTIFICACIÓN	18
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	22
2.2. PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
2.2.1. El Análisis Externo.....	24
2.2.2. Análisis Interno.....	27
2.2.3. Benchmarking	28
2.2.4. El análisis DOFA	30
2.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	32
2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	38
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
3.1. TIPO DE ESTUDIO	40
3.1.1. Método descriptivo	40
3.1.2. Método deductivo	41
3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	41
3.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	42
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.5.1. Cuestionario	44
3.6. VARIABLES	45
3.7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	47
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	48
4.1. GENERALIDADES	48
4.2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	49

5.	DIAGNÓSTICO MEDIO AMBIENTE EXTERNO	52
5.1.	ESTUDIO DE ENTORNOS.....	52
5.1.1.	Entorno económico.....	52
5.1.2.	Entorno demográfico	61
5.1.3.	Entorno sociocultural	65
5.1.4.	Entorno político.....	71
5.1.5.	Entorno jurídico	80
5.1.6.	Entorno tecnológico.....	84
5.2.	ANÁLISIS SECTOR.....	86
5.2.1.	Identificación del Sector.....	86
5.2.2.	Rivalidad entre los competidores.....	91
5.2.3.	Amenaza de entradas de nuevos competidores	99
5.2.4.	Poder de negociación con los proveedores	101
5.2.5.	Poder de negociación con los compradores	101
5.2.6.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	102
5.2.7.	Perfil competitivo del sector	104
5.3.	Evaluación de los factores externos	107
5.3.1.	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	115
6.	BENCHMARKING DE LOS COMPETIDORES	120
6.1.1.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	120
6.1.2.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	120
7.	DIAGNOSTICO INTERNO	122
7.1.	Gerencia.....	122
7.2.	Mercadeo	125
7.3.	Recursos Humanos	127
7.4.	Financiero.....	128
7.5.	Producción y/o servicios	130
7.6.	Evaluación de los Factores Internos	132
8.	ANÁLISIS DOFA.....	134
9.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO	139
9.1.	MISIÓN.....	139
9.2.	VISIÓN	139
9.3.	VALORES CORPORATIVOS.....	140

9.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	140
9.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.	141
10. PLAN DE ACCIÓN.....	144
11. CONCLUSIONES.....	149
12. RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS	160
Anexo 1. Carta de aprobación de Cromados del Sur.	160
Anexo 2. Consentimiento Informado	161
Anexo 3. Cuestionario de análisis interno	162

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características distintivas de la estrategia de bajo costo.....	34
Tabla 2. Estrategias corporativas.....	35
Tabla 3 Variables sociodemográficas	45
Tabla 4. Producto Interno Bruto 2016/2015: Ramas de actividad.....	53
Tabla 5. Tasas de captación.....	57
Tabla 6. Comercio exterior Millones de dólares FOB.....	58
Tabla 7. Gastos del Gobierno General por finalidad (miles de millones de pesos).....	59
Tabla 8. Mercado laboral	60
Tabla 9. Entorno económico	60
Tabla 10. Crecimiento de la población.....	63
Tabla 11. Mortalidad	64
Tabla 12. Migración	64
Tabla 13. Entorno demográfico.....	65
Tabla 14. Entorno Social y cultural	70
Tabla 15. Número efectivo de partidos Colombia	75
Tabla 16. Resultados electorales partido de la U.....	76
Tabla 17. Resultados electorales partido Conservador	77
Tabla 18. Resultados electorales partido Liberal	78
Tabla 19. Entorno político	79
Tabla 20. Entorno jurídico.....	84
Tabla 21. Entorno tecnológico	85
Tabla 22. Importaciones y exportaciones sector metalmecánico.....	88
Tabla 23. Top 25 empresas sector metalmecánico	89
Tabla 24. Distribución empresas del sector metalmecánico	91
Tabla 25. Indicadores del tamaño empresas sector metalmecánico.	92
Tabla 26. Indicadores del crecimiento promedio del sector.	95
Tabla 27. Indicadores de rentabilidad promedio del sector.....	96
Tabla 28. Indicadores de liquidez promedio del sector.....	96
Tabla 29. Indicadores de tamaño promedio del sector.	97

Tabla 30. Perfil competitivo del sector	104
Tabla 31. Matriz Integrada del Medio Ambiente Externo	108
Tabla 32. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	116
Tabla 33. Matriz del perfil competitivo del sector	121
Tabla 34. Gerencia	123
Tabla 35. Mercadeo	125
Tabla 36. Finanzas	129
Tabla 37. Producción y servicios	131
Tabla 38. Matriz EFI.....	132
Tabla 39. Matriz de factores Externos e Internos (FEI).....	134
Tabla 40. Matriz DOFA	136
Tabla 41. Matriz del plan de acción para la empresa Cromados del Sur.....	145
Tabla 42. Cronograma de actividades empresa Cromados del Sur.....	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cinco fuerzas competitivas de Porter	25
Figura 2. Modelo de cadena de valor.....	28
Figura 3. Análisis DOFA	30
Figura 4. Factores Internos y Externos.	31
Figura 5. Producto Interno Bruto 2010-2017: Variación anual	53
Figura 6. Evolución PIB per capital.	54
Figura 7. Inflación	55
Figura 8. Tasa de intervención Banco de la República.....	56
Figura 9. Tasa de colocación.....	57
Figura 10. Distribución de la población Nacional	61
Figura 11. Distribución de la población Nariño	62
Figura 12. Pobreza nacional	67
Figura 13. Pobreza extrema nacional	68
Figura 14. Pobreza extrema nacional	69
Figura 15. Cobertura de la educación.....	70
Figura 16. Estructura del Estado.....	71
Figura 17. Estructura del sector	86
Figura 18. Producto Interno Bruto 2010-2017: Variación anual	93
Figura 19. Producto Interno Bruto 2010-2017: Variación anual	94
Figura 20. Gerencia	122
Figura 21. Mercadeo.....	125
Figura 22. Recursos Humanos	127
Figura 23. Finanzas	128
Figura 24. Producción y/o servicios	130

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa; el proceso de planeación lleva consigo una estrategia, la cual buscamos en el presente trabajo de grado.

Este proceso de planeación, se consiguió gracias al resultado del análisis aplicado a la empresa Cromados del Sur (ver Anexo 1), utilizando mecanismos de mucha ayuda como lo es la Matriz DOFA donde encontraremos las debilidades y fortalezas (ambiente interno de organización, así mismo las oportunidades y amenazas (ambiente externo de la organización); gracias a esta hoja se definirán las estrategias que tienen como objetivo reducir la incertidumbre que viven diariamente las organizaciones producto del mercado cambiante, y el aprovechamiento de las oportunidades buscando el beneficio de la compañía.

Además, se analiza el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter con el propósito de mejorar la competitividad en el mercado que se encuentra; con estas herramientas se pueden mejorar los procesos, reorganizar la estructura de la empresa, encontrar una ventaja competitiva y mantenerla, para así lograr que esta compañía sea sostenible y duradera a través del tiempo, llegando a mantenerse como una de las más reconocidas en la región.

1. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Cromados del Sur es una empresa que ha logrado establecer una base confiable de clientes y, eventualmente, desarrollar un potencial de crecimiento en el mercado, que sustenta los ingresos y la sostenibilidad financiera. Esto ha llevado a una reflexión con respecto a las prácticas de la organización y los procesos estratégicos de gestión y operativos. A partir del fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado y la apertura de nuevos puntos de venta para suplir los requerimientos, cada vez mayores de los clientes, se han generados cambios significativos en el funcionamiento de la organización.

Cromados del Sur es una empresa dedicada a prestar el servicio de cromado a través de externalización con una central industrial enfocada a la industria de galvanoplastia; un proceso de incursión y apertura en nuevos mercados trae consigo una serie de necesidades adicionales, como mayor requerimiento de capital, búsqueda de fuentes de financiamiento, reestructuración de la empresa, especialización del equipo gerencial, fortalecimiento del aprendizaje de los trabajadores, elaboración de estrategias de mercadeo y producción coherentes con las expectativas de crecimiento y consolidación de la empresa en la región.

La empresa se encuentra en un proceso de transición en el mercado que conlleva la necesidad del desarrollo organizacional en lo referente a fortalecer las habilidades y competencias del personal para profesionalizar el trabajo que ejecuta, así como la necesidad aumentar su eficiencia por medio de la optimización de los procesos y garantizar una mejor propuesta de valor al cliente. Todo esto implica la necesidad de elaborar un direccionamiento estratégico capaz de integrar las necesidades de desarrollo organizacional y favorecer el

posicionamiento de la empresa con el mercado objetivo, pues marca un referente para orientar, organizar y practicar estrategias que guíen el trabajo conjunto de las personas para el logro de sus objetivos.

Cromados del Sur se encuentra en desarrollo de nuevos mercados, que le exigirá competir con precios bajos, excelente atención al cliente, los propietarios y trabajadores deben iniciar desde ya la organización de todos los aspectos de la empresa, para evitar que se siga la situación de pérdidas y reducción de su operación.

Este deseo de “organización” por parte del personal, se debe a que no se ha determinado hacia dónde se quiere llevar la empresa, no están claras ni escritas la misión y visión de la misma, los objetivos y políticas de funcionamiento no han sido establecidas, las funciones, tareas y responsabilidades no están distribuidas ni asignadas lo que genera inconvenientes a la hora de sacar una producción, de atender a los clientes o de entregar pedidos.

Los procesos de inventario/cartera/facturación no tienen lineamientos específicos que ayuden al manejo de buenos índices de gestión, índices que por cierto no existen; no existe control de ningún tipo para las actividades que se realizan, ni siquiera para el manejo de inventarios. Todas estas razones hacen necesario ordenar la administración, según Henri Fayol (1841-1925), es un proceso que está compuesto por funciones básicas que son la planificación, organización, dirección, coordinación y el control; estas funciones al formar parte del proceso administrativo se encuentran dentro de un círculo en el que una necesita de la otra, iniciando con la planeación y cerrando con el control que al realizarse, puede revelar una corrección de la administración, lo que retroalimenta todo el proceso administrativo. Esta administración adecuada será la que fortalezca y respalde la actividad de la empresa para que se convierta en una empresa sólida y no

dependa de una sola persona para lograr buenos resultados, que le ayude a minimizar los riesgos y aprovechar todas las oportunidades.

Debido a que cada una de las funciones del proceso administrativo abarca a su vez un listado de actividades a realizar y requiere de un estudio minucioso y detallado de las actividades de la organización, el presente estudio se dedicará a diseñar el Plan Estratégico para Cromados del Sur, este plan estratégico que será el apoyo para la gerencia estratégica de la empresa, y le facilitará la solución de todos sus inconvenientes de funcionamiento.

A falta de planeación, ello ocurre cuando no hay planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro. Lo anterior genera una gran cantidad de problemas que afectan la compañía en su crecimiento y desarrollo, ya que, sin planes, es muy difícil para el administrador organizar el personal y los recursos, enfocados al cumplimiento de la misión; como no existen objetivos de corto y largo plazo, no hay una dirección de Cromados del Sur, no es posible determinar el cómo ni el dónde queremos estar en un futuro, no se podrá estar preparados a los cambios del mercado.

1.2. ANTECEDENTES

Cromados del Sur es una empresa que ha logrado un alto desempeño en sus operaciones internas y ha logrado cuotas de mercado moderadas a lo largo del tiempo de su funcionamiento. Sin embargo, muchas de las actividades ejecutadas por la gerencia responden a resultados de esfuerzos realizados en la práctica cotidiana, carecen de claridad en su formulación y ejecución. De la misma manera, parte de los procesos de comercialización, mercadeo, producción y administración no son desarrollados con claridad y eficiencia, por tanto, surgen problemas de comunicación, coordinación e interpretación de la estrategia y organización del trabajo conjunto y global en Cromados del Sur.

La expansión geográfica de la empresa es una tentativa de la gerencia como soporte del desarrollo organizacional y las expectativas de beneficios para los propietarios. En la actualidad Cromados del Sur está considerando emprender una serie de proyectos que impactan enormemente la empresa, pues implican cambios en las estrategias desarrolladas hasta el momento y adecuación de la estructura a las nuevas exigencias.

En la actualidad, se está realizando un ejercicio de profesionalización de las actividades vinculadas a la gestión, por medios de formación y capacitación del personal con miras a responder a los nuevos desafíos que enfrenta la empresa. Ampliar esta parte y ligarla con lo que se va a proponer: el direccionamiento estratégico.

La capacidad de generar valor a los grupos interés vinculados a la empresa se ve opacada por fallas en la eficiencia y productividad; esto genera confusión y desorientación en el momento de actuar ante las exigencias y cambios del medio ambiente externo y ante la llegada de los competidores en búsqueda de mayores rendimientos económicos.

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Se presentan una serie de transformaciones en la empresa Cromados del Sur, debido a que ha enfrentado un crecimiento favorable en la demanda del servicio

en los últimos años y una cartera de clientes sólida. El gerente tiene previsto abrir nuevos puntos de atención y evalúa invertir recursos en maquinaria y equipo, medios de transporte, tecnología y proyectos que contribuyan a la consecución de un mayor margen de participación en el mercado y rentabilidad para la empresa.

La empresa se encuentra en una coyuntura que amerita mayor riesgo y requiere las competencias en gestión que hagan caso a las exigencias del entorno para llevar a cabo los planes de acción propuestos. En tanto, la ambigüedad en la conceptualización de la estrategia competitiva por parte de la dirección genera vaguedad en la identificación de alternativas y baja contundencia en las operaciones para atender las expectativas de los clientes y cumplir con los estándares de calidad.

Por parte de la gerencia, se requiere evaluar el desempeño de los colaboradores y conducir a la empresa a cumplir con sus objetivos, implica elaborar un direccionamiento estratégico que establezca un plan de trabajo objetivo, sistemático, flexible y razonable. En la capacidad de dirimir los esfuerzos conjuntos de las personas asociadas a la empresa hacia los propósitos estratégicos.

En síntesis, la pregunta de investigación del trabajo consiste proponer la orientación estratégica de la empresa para los próximos tres años, de la siguiente forma: **¿Cuál es el plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Cromados del Sur en el período 2018 – 2019?**

Lo anterior lleva a interrogar más en los siguientes temas:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Cromados del Sur?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo, considerando los entornos y el sector?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de los principales competidores de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los procesos internos de Cromados del Sur?

- ¿Cómo el análisis DOFA ayuda a determina la estrategia para la empresa?
- ¿Cuál es la propuesta de direccionamiento estratégico para Cromados del Sur?
- ¿Qué Plan de Acción emplearía la Empresa Cromados del Sur?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Cromados del Sur para el periodo 2018– 2019.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la situación actual de la empresa Cromados del Sur
- Realizar el estudio del medio ambiente externo considerando los entornos y el sector.
- Realizar el Benchmarking con los principales competidores de la empresa
- Elaborar el diagnóstico interno de Cromados del Sur.
- Desarrollar el análisis DOFA para la empresa.
- Realizar la propuesta de direccionamiento estratégico para Cromados del Sur.
- Formular el Plan de Acción de la Empresa

1.5. JUSTIFICACIÓN

Cromados del Sur lleva varios años en el mercado, ha ido perdiendo su participación en éste, debido al crecimiento de la competencia y a la forma de llevar a cabo los procesos; ya que siempre se ha manejado de una manera empírica, lo cual en algún momento fue bueno, pues si no hubiese sido así esta compañía ya no existiría.

El desarrollo de la presente investigación es un hito en la empresa Cromados del Sur porque marca un punto de ruptura en la historia de la empresa, ya que en este momento se enfrenta a un proceso de cambio y crecimiento, el cual implica ajustes y nuevas habilidades de la organización, en concordancia con las dinámicas del entorno. La elaboración del direccionamiento estratégico para la empresa es importante porque configura un horizonte y un plan de trabajo común y acorde con los intereses de la empresa y marca una pauta para su desarrollo.

La empresa se beneficiará del trabajo, porque adquiere conocimientos y una propuesta estructurada por parte de un agente externo a la misma. Ello ayuda a Cromados del Sur a enfrentar la situación actual y a tomar una ventaja sostenible para enfrentar las vicisitudes del mercado a partir de un referente administrativo que integre y coordine esfuerzos con miras a lograr las expectativas de crecimiento, éxito y posicionamiento de la empresa en su área de influencia.

Pero sabiendo que estamos en un mundo cambiante donde los gustos, las preferencias, las formas de hacer las cosas evolucionan, no nos podemos quedar atrás, por lo tanto, se busca diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica con el cual la compañía tenga una mejor estructura y demás tenga sus objetivos claros, todo esto con el firme propósito de adaptarse a este mercado cambiante mejorando así el nivel de competitividad y aumentar su participación de mercado.

La planificación estratégica bien diseñada e implementada en pequeñas empresas, la organización de los procesos y de las funciones de las personas que en ellas trabajen, además de la asignación de responsabilidades, permiten el buen desempeño de sus directivos y colaboradores y el uso adecuado los recursos de la organización, haciendo más fácil el logro de las metas y objetivos, más aún, si esta compañía cuenta con una gerente que posee los conocimientos teóricos y la

experiencia laboral necesarios para realizarlo, siendo ésta una profesional en el área de Administración de Negocios como en el caso la empresa en estudio.

El conocimiento teórico y la experiencia, son herramientas que deben utilizarse cuando se tiene la oportunidad de ser empresario, con el objetivo de hacer que empresas establecidas y vigentes como el Supermercado La Campiña en estudio se conviertan en entes productivos, generadores de empleo, bienestar, crecimiento y utilidades.

El desarrollo de este trabajo, permitirá al investigador la aplicación teórica y práctica de sus conocimientos, y al mismo tiempo, organizar y buscar la estabilidad de su empresa, mediante la implementación de un plan estratégico afianzando el proceso administrativo que le permita a su empresa crecer y mantenerse en el mercado.

Esta empresa sigue siendo una de las más reconocidas de la ciudad, por esta razón el objetivo es mantener dicho reconocimiento gracias al posicionamiento de la marca.

La academia juega un papel importante en el desarrollo de conocimiento y destrezas que contribuyan al bienestar social, no se debe desconocer el rol social que desempeña la universidad como institución promotora del desarrollo, la igualdad, la libertad y la realización del hombre. La presente investigación se presenta como un producto de la labor socializadora de la academia, que forma personas capaces de transformar la realidad empresarial y contribuir a partir de su desempeño profesional y la aplicación práctica sus conocimientos a solucionar problemas de las organizaciones.

Además, este ejercicio contribuye, indiscutiblemente, a mi desarrollo personal y profesional, porque permite incursionar y poner en contexto al estudiante con el campo de desempeño laboral acorde a sus expectativas y deseos de logro

profesional y realización personal. Se forma un camino y se afinan destrezas para el manejo de problemas organizacionales.

2. MARCO TEÓRICO

El direccionamiento estratégico de la empresa es deber de la alta gerencia y su influencia se extiende a todos los elementos de la organización. El enfoque estratégico es la administración es un paradigma que apela a la objetividad para el estudio sistemático de dinámicas del entorno y un conocimiento profundo de la empresa en cuanto recursos y capacidades. Tener presente estos dos elementos fundamenta la formulación e implantación de estrategias que aporte significativamente en la consecución de los objetivos organizacionales. Thompson, et al (2012)

2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La idea de estrategia tiene un largo recorrido en la historia, los griegos connotaban estrategia como el arte de dirigir ejércitos, desinaba la capacidad para tomar decisiones que contribuyan a ganar la guerra (Fred R. David, 1993, p. 5. 2.). La cultura militar influye en la los negocios y la ciencia administrativa, la estrategia en el mundo de los negocios y una economía de mercado competitiva integra el uso de objetivos, tácticas y metas.

La estrategia es el recurso más valioso del generar en la guerra, del político en la disputa por el poder, del empresario en los negocios. En todos estos contextos la estrategia se liga a competencia y al logro o éxito. Entre los pensadores más conocidas se encuentra el general Sun Tzu, que escribe el “Arte de la Guerra”, un libro de práctica militar y un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación. También el general prusiano Von Clausewitz (1780-1831) escribe “De la guerra” donde expone un tratado para vencer en la guerra y someter al contrincante por medio de la estrategia bélica; además logra diferenciar la estrategia y la táctica, la primera ayuda a ganar la guerra y la segunda contribuya a vender en la batalla.

Una vez se interiorizó el lenguaje de la estrategia a los negocios se desarrolló la escuela canónica de la estrategia. Alfred Chandler acuñó la frase: “la estrategia sigue a la estructura como el pie izquierdo al derecho” Chandler, A., (1962). como metáfora de la relación entre el direccionamiento estratégico y el diseño organizacional. Igor Ansoff considera que la estrategia proporciona el concepto del negocio de la empresa, señala las pautas específicas con las que la empresa puede dirigir la búsqueda y complementa los objetivos de la empresa con reglas de decisión que acortan el proceso de selección de las oportunidades más atractivas. Ansoff, I. (1998)

En 1970 la estrategia se convierte en el recurso más importante del gerente, fundamenta su trabajo e integra el trabajo de sus colaboradores. El direccionamiento estratégico estructura los objetivos, los propósitos, las metas y las políticas. Para luego definir planes de acción para conseguir metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio está y que quiere ser la empresa en el futuro.

Más tarde Porter (1986) explica la estrategia como la creación de una posición singular y valiosa, frente a la competencia y el mercado, lo que requiere un conjunto de actividades que proporcionen valor al cliente. En consecuencia, las empresas deben elegir una posición estratégica y posicionarse como referente de la estrategia competitiva. Porter, M. (1982) En cuanto, Mintzberg, representante de la visión crítica de la estrategia, hace una interpretación contraria al concepto reduccionista empleado hasta el momento para referirse a la estrategia y amplía la connotación de la estrategia a alternativas estructuradas y situacionales o emergentes. Mintzberg et al (1997)

Las *estrategias* son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos, tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y afectan la prosperidad a largo

plazo de la organización. Ahora bien, los objetivos estratégicos, o de largo plazo, posibilitan hacer operativa los elementos anteriormente aludidos y proporcionan dirección porque especifican las metas, aglutina y conserva recursos valiosos, motivan a los trabajadores, contribuyen a resolver conflictos y asignan responsabilidades. Mintzberg et al (1997: p29)

2.2. PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de una empresa consta de tres etapas. Primero el análisis estratégico del entorno y la industria, de las fortalezas y debilidades de la compañía y el cruce de estas en el análisis DOFA. La segunda etapa se refiere a la formulación de la propuesta de valor, un planteamiento estratégico global que facilite la construcción de valores y acciones de mejora organizacional. Por último, la implantación de la estrategia abarca indicadores de gestión y control, diseño organizacional y un plan de acción. (DAVID. Fred R., 2013, p 5), ALTAIR CONSULTORES, (2015).

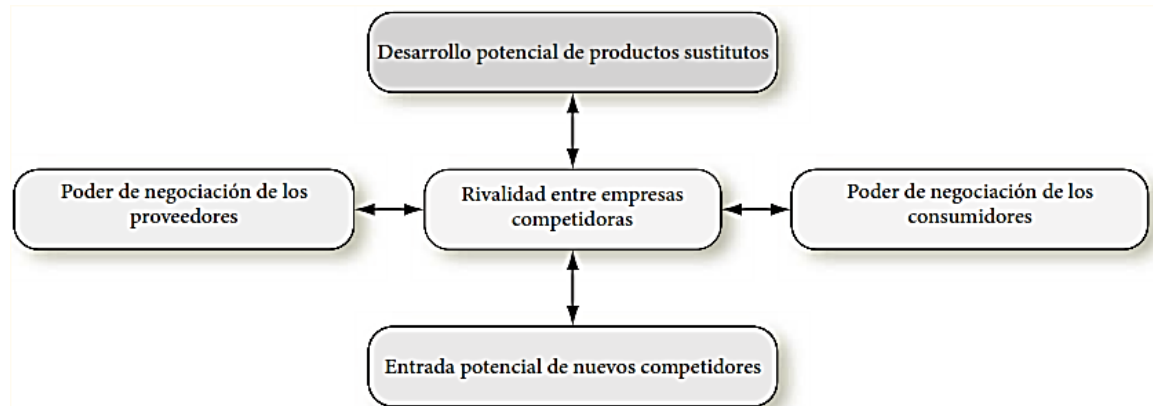
2.2.1. EL ANÁLISIS EXTERNO

El estudio estratégico del entorno los connota como “todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y de acción indirecta” Stoner, et al., (1996). El macro ambiente tiene una influencia indirecta, o general, sobre la organización y “está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad entera que influyen en una industria y las empresas que la integran” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 38), entre esas dimensiones se hallan elementos demográficos, sociales, económicos, políticos, jurídicos, tecnológicos y ambientales ajenos al control de la organización.

Ahora pues, los sectores tienen una influencia más directa en la empresa y se caracteriza como “el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los

competidores” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 38). La interrelación entre estos factores influye en la capacidad para generar utilidades y rendimientos en la industria, y determina la estrategia competitiva y el posicionamiento de las empresas en su área de actividad. Porter, M., (2008)

Figura 1. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: (DAVID. Fred R., 2013, p 5),

La *amenaza de nuevos competidores* en una industria está condicionada por las actuales *barreras de entrada* y la *reacción* o *represaría esperada* como acciones de una empresa por impedir el ingreso de otra a su industria para evitar el descenso de los beneficios. Las barreras de entrada son:

- *Economías de escala*, hace referencia a las reducciones en los costos unitarios del producto por el incremento en las unidades producidas y las grandes inversiones en capital.
- *Diferenciación de los productos*, las empresas de la industria, por lo general, gozan de ventajas estratégicas consolidadas en el tiempo.
- *Necesidades de capital*, necesidad de invertir grandes recursos financieros para desarrollar las actividades de la empresa.
- *Costos cambiantes*, son riesgos e incertidumbre para nuevas empresas en la industria.
- *Acceso a los canales de distribución*.

- *Desventajas en costos independientes de economías de escala*, por ejemplo, patentes, acceso preferencial a materias primas, curva de aprendizaje y políticas gubernamentales.

La *rivalidad entre los competidores existentes* muestra las diferentes maniobras como guerra de precios, costos, promociones o publicidad, servicios, en otras formas, para asegurar una posición diferenciada en la industria. Los factores estructurales de la competencia son: competidores numerosos o de igual forma, crecimiento de la industria, altos costos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación o costos cambiantes, aumento de la capacidad en grandes incrementos, competidores diversos e Importancia de intereses estratégicos.

Cuando el *poder de negociación de los compradores* es alto ejercen poder sobre la industria, obligan a reducir los precios, más calidad y servicios en la propuesta de valor de las empresas. Los compradores son fuertes cuando:

- Están concentrados o realizan grandes compras en la industria.
- Los compradores representan parte considerable de los costos o las adquisiciones.
- Los productos comprados son estándar o indiferenciados.
- Bajos costos cambiantes.
- Los clientes obtienen bajas utilidades.
- Capacidad de integración hacia atrás del comprador.
- El producto no es decisivo para la calidad de sus productos o servicios.
- Los compradores tienen información completa.

El Poder de *negociación de los proveedores* es fuerte cuando tienen una notable influencia en la industria y se evidencia a partir de los siguientes factores: hay pocos y grandes proveedores, los productores no compiten con productos sustitutos, la industria no es relevante para los proveedores, el producto de los proveedores es importante para la industria o comprador, los productos del

proveedor están diferenciados o acumulan costos cambiantes y capacidad del proveedor para integrarse hacia delante.

Ahora bien, la *presión proveniente de sustitutos* es competencia indirecta que pone techo a los precios de una industria y la rentabilidad. Para identificar los productos sustitutos basta con buscar productos que realicen la misma función generando industria rentables o mejoras del desempeño del producto, que impacten en el desempeño de la industria.

En pocas palabras, el modelo planteado por Porter para el estudio de las industrias competitivas goza de mayor citación entre los administradores y uso generalizado por parte de los ejecutivos, siendo una labor obligada en cualquier elaboración del direccionamiento estratégico de una empresa.

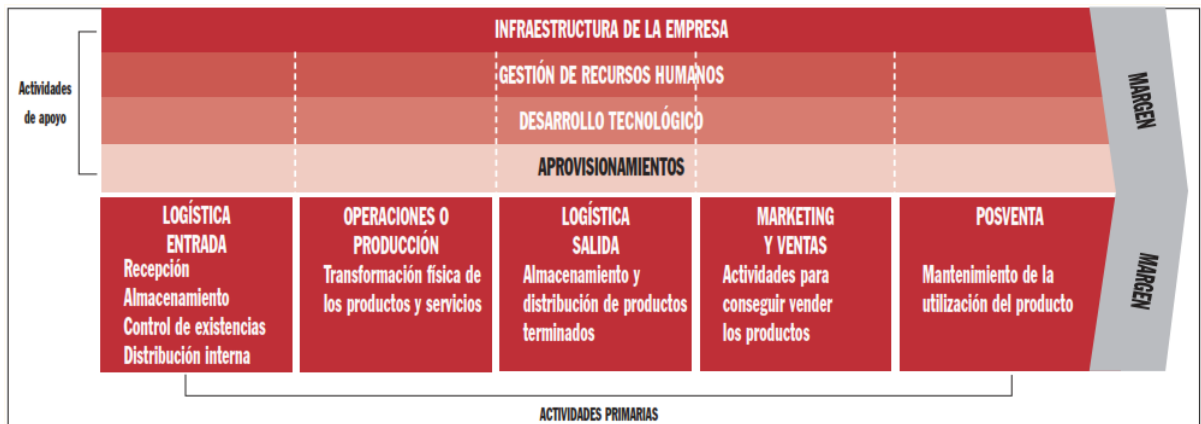
2.2.2. ANÁLISIS INTERNO

Es necesario conocer el estado de la empresa, identificar sus capacidades estratégicas, recursos y capacidades para generar valor a los grupos de interés de la empresa. El análisis interno consiste en caracterizar y evaluar la capacidad de gestión de la organización a partir de la planeación, organización, control y dirección en lo concerniente a las funciones de mercadeo, gestión de personal y las decisiones financieras.

Evaluar las operaciones de la empresa como la producción de los bienes y servicios, definir tecnología, maquinaria y equipos para el trabajo, hay que caracterizar las instalaciones, la capacidad de trabajo, la logística y gestión de recursos involucrados en la transformación de factores productivos.

Por otra parte, una metodología para construir una explicación e interpretación de las organizaciones es el *análisis de la cadena de valor*. La empresa es vista como una secuencia de actividades proporcionan el valor a los clientes y la sociedad por medio de bienes y servicios. ALTAIR CONSULTORES. (2015: p.50-51)

Figura 2. Modelo de cadena de valor



Fuente: ALTAIR CONSULTORES (2015)

Las actividades integradoras de la cadena pueden ser primarias cuando contribuyen la creación física, comercialización y entrega de productos al cliente. Las actividades de apoyo influyen indirectamente las actividades primarias, en esta categoría se encuentra las operaciones financieras o administrativas, que sirven como soporte de otras operaciones. Además, hay actividades estratégicas para la compañía dado que ayudan a generar y sostener una ventaja competitiva de la empresa. ALTAIR CONSULTORES. (2015: p.50-51)

El análisis interno concluye con la identificación y evaluación de fortalezas y debilidades de la organización y de esta manera conocer los elementos claves para definir la estrategia de la empresa y fundamentar las acciones de mejora que impulse el proceso de cambio en las organizaciones. (DAVID. Fred R., 2013, p 5),

2.2.3. BENCHMARKING

El análisis de benchmarking hace una comparación de factores claves de la competencia en el sector entre de las organizaciones para identificar ventajas competitivas y alternativas estratégicas para consolidar recursos y capacidad para el éxito de la organización. Eventualmente, el análisis se centra en describir los principales competidores de la empresa considerando los factores críticos para el éxito de la organización en la industria, no obstante, el estudio puede contemplar

otras unidades de análisis, como empresas ajenas a la industria de referencia o elementos internos de la organización, que aporte significativamente a mejorar la propuesta de valor.

2.2.3.1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El estudio se centra en los competidores de la industria de motocicletas y los factores clave de éxito de la organización en la industria son:

- **Precios competitivos** definen directamente la competitividad en el mercado y la posibilidad de compra por parte de los consumidores;
- **Calidad de productos y servicios** incrementan el valor de los mismos, fomentando relaciones de mutuo beneficio con los compradores y eficiencia en las operaciones de la empresa;
- **Mezcla de marketing** se refiere a grado de atino de las estrategias de mercadeo para consolidar las finalidades competitivas;
- **Trayectoria en el mercado** explica cuál ha sido el proceso de crecimiento o ciclo de vida de la empresa (nacimiento, crecimiento, madurez y declive), así como su evolución de acuerdo a sus innovaciones y desarrollos de procesos y tácticas empresariales;
- **Posicionamiento de marca** es el elemento diferenciador de una empresa a otra, otorga competitividad y mayor poder de negociación, un posicionamiento en el mercado es efectivo cuando la posición no es imitable a corto plazo, genera beneficios para el consumidor, es rentable y genera valor añadido o ventajas frente a la competencia.

Peso de los factores competitivos se organizan de acuerdo a la importancia que tiene para posicionarse en la industria y sobresalir por encima de las empresas rivales.

• Precios competitivos	15%
• Servicio al cliente	15%
• Calidad de productos y servicios	15%

- Mezcla de marketing **20%**
- Trayectoria en el mercado **15%**
- Posicionamiento de las marcas **20%**

Los anteriores factores se identifican en los competidores con el propósito de evidenciar el perfil competitivo de la empresa, por tal motivo, éstos son calificados en dichos aspectos en una escala de 1 a 4, siendo 1 la menor calificación y 4 la mayor calificación.

2.2.4. EL ANÁLISIS DOFA

La síntesis del análisis del entorno e interno conduce al cruce de los elementos más significativos en cada dimensión, pues, conlleva un enfoque global para diagnosticar la situación de la empresa con respecto al entorno, la industria y la competencia para cruzar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La lógica subyacente es que las fortalezas puedan aprovechar las oportunidades y resistir o adaptarse a las amenazas; y las debilidades se puedan reducir para fortalecer la posición competitiva. ALTAIR CONSULTORES.(2015)

Figura 3. Análisis DOFA

DAFO/CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS O/F Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las oportunidades (O)	ESTRATEGIAS O/D Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS A/F Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas (F)	ESTRATEGIAS A/D Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

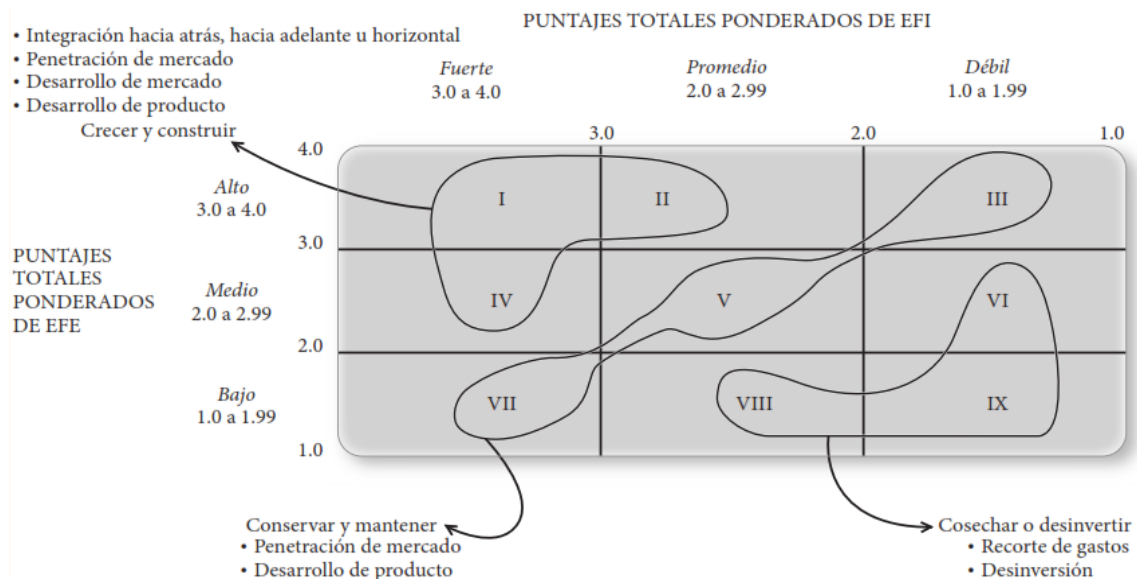
Fuente: ALTAIR CONSULTORES.(2015)

A pesar de la aceptación del análisis DOFA entre los académicos y gerentes son varias las limitaciones de este análisis y solo se considera un punto de partida en

la elaboración de estrategias. No siempre las fortalezas pueden traducirse o conducir a una ventaja competitiva; además el análisis es arbitrario al considerar dimensiones muy estrechas del entorno, es una visión estática y trasversal de una dinámica compleja y cambiante; por último, la empresa suele sobredimensionar pocas fortalezas en el momento de elaborar las estrategias. ALTAIR CONSULTORES.(2015)

Otro elemento para el análisis de los factores internos y externos es la matriz de cruce de factores internos que se construye con los valores ponderados de la evaluación de los factores internos (EFI) en relación a la evaluación de los factores externos (EFE), según lo muestra la siguiente figura:

Figura 4. Factores Internos y Externos.



Fuente: (DAVID. Fred R., 2013, p 5),

La matriz se divide en 9 cuadrantes, la ubicación en los cuadrantes determina la necesidad de ciertas estrategias sobre otras a partir de la situación de la empresa. Los cuadrantes I, II y IV pueden desarrollar estrategias de para crecer y construir por medio de integración hacia atrás, horizontal o vertical, penetrar el mercado, desarrollar el mercado y/o desarrollo del producto. Las estrategias de conservar y mantener se sitúan en los cuadrantes VII, V y III e implica penetración del mercado

y desarrollo del producto. Y la estrategia de cosechar o desinvertir implica recorte de gastos y desinversión para los cuadrantes VIII, IX y VI.

En síntesis, algunos pros y contras de la estrategia es que señala un rumbo, pero pone anteojeras que no le permiten ver nuevas estrategias, se concentra el esfuerzo pues promueve la coordinación de actividades, sin embargo limita la visión periférica. Asimismo, la estrategia define la organización porque proporciona a la gente un método sintetizado para trabajar y reduce la ambigüedad, proporcionando consistencia.

2.3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La primera parte del direccionamiento estratégico es definir la parte prescriptiva de la organización por medio de la visión, misión y los valores corporativos. Este componente dirige la selección de las estrategias y los esfuerzos de la empresa.

La *visión* define las metas realistas y alcanzables que pretendemos conseguir en el futuro, en otras palabras, es la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro, describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. La visión tiene un carácter inspirador y motivador, su definición tiene que responder las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿Qué haré y para quién lo haré? y ¿cuál es mi negocio? Kaplan, R. & Norton, D., (2007)

Para definir la *misión* de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? Kaplan, R. & Norton, D., (2007)

Los *valores* son ideales, principios colectivos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y crea pautas de comportamiento. Definir los valores corporativos implica interrogar sobre: ¿Cómo somos? y ¿en qué creemos? No es

recomendable formular más de 6-7 valores, si no se pierde credibilidad. ALTAIR CONSULTORES.(2015)

Seguidamente, hay que definir los propósitos de la empresa, o los objetivos a largo plazo, “los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control”. Fred, David, (2013).

Características de los objetivos:

- Mesurables
- Específicos
- Apropriados
- Realistas
- Oportunos

Las estrategias son los medios que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo, agregan especificidad y detallan sus operaciones. Junto a las estrategias las políticas son instrumentos para alcanzar objetivos de largo plazo y son directrices generales, reglas y procedimientos que orientan la toma de decisiones.

Ahora bien, la estrategia es la forma como la organización crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades en el mercado. “La esencia de la estrategia reside en crear las ventajas competitivas del mañana con mayor rapidez que los competidores emulen las que uno posee actualmente” Fred, David, (2013).

Las *estrategias* son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos, tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y afectan la prosperidad a largo plazo de la organización Fred, David, (2013).. Pueden ser de tipo *corporativo*, por negocio, *funcional* y *operativa*. Desde luego la formulación de las estrategias necesita una claridad del tipo de negocio que desarrolla la empresa.

Porter propone tres estrategias *competitivas*: *liderazgo en costo*, *diferenciación* y *enfoque*. Porter, M. (1991). La primera se utiliza cuando una organización posee

los recursos, capacidades y habilidades que le permiten desarrollar los costos más bajos de su sector y ofrecer los precios más bajos del mercado, obteniendo el margen de utilidad deseado.

Tabla 1. Características distintivas de la estrategia de bajo costo

Característica	Estrategia de bajo costo
Base de la ventaja competitiva	Costos menores que los competidores
Línea de productos	Un buen producto básico con pocos detalles superfluos (calidad aceptable y variedad limitada)
Énfasis en producción	Búsqueda continua de reducción de los costos , sin sacrificar la calidad aceptable y las características esenciales
Énfasis en marketing	Tratar de destacar las características del producto que conducen a bajo costo
Para sostener la estrategia	Ofrecer precios económicos y de buen valor
	La clave reside en reducir los costos año tras año en cada área de la empresa

Fuente: Fred, David (2013)

La estrategia de *diferenciación* se emplea cuando una organización tiene orientada sus estrategias a ofrecer productos y beneficios que son valorados y reconocidos por los consumidores como únicos y que no los ofrece ninguno de sus competidores. Es ser único de manera que resulte valioso para los clientes y además pueda sostenerse en el tiempo.

Las facetas de la diferenciación están ligada a los atributos y características que el productor le da, al bien o servicio para diferenciarlo del de sus competidores y es los beneficios que el consumidor percibe y por los cuales está dispuesto a pagar un precio superior. Las capacidades que le permiten a una organización lograr diferenciación son:

- *Capacidades relacionadas con la producción:* Estas son la investigación y desarrollo, el diseño y la flexibilidad en producción

- *Capacidades relacionadas con la cultura de la organización:* Características organizacionales
- *Capacidades relacionadas con el mercadeo:* Se incluyen también beneficios agregados que se logran con recursos de la organización o con otras organizaciones con quien se tiene alianzas

Por último, la estrategia del *enfoque o segmentación* tiene dos variantes: la segmentación por costos cuando una empresa lucha por crear una ventaja por costos en su segmento objetivo; y, segmentación vía diferenciación cuando se le da un producto una idiosincrasia específica, se busca satisfacer a un segmento que valora los beneficios de ese producto relacionando diferenciación y segmentación.

Las estrategias *corporativas* se explican en la tabla.

Tabla 2. Estrategias corporativas

Estrategia	Descripción
Penetración de mercado	Busca vender más de los productos y/o servicios actuales en los mercados actuales, es posible aumentando la competitividad, mediante la excelencia en las actividades que desarrolla la organización.
Desarrollo de mercado	Una vez que se agota la penetración de los productos o servicios en los mercados actuales, la estrategia puede concentrarse en el desarrollo de nuevos mercados. El desarrollo de nuevos mercados incluye los siguientes procedimientos: (I) incremento en ventas mediante la consecución de clientes en nuevas ciudades o regiones; (II) incremento de venta mediante exportaciones, y, (III) montaje de una nueva subsidiaria
Desarrollo de producto	Se utiliza la misma infraestructura de la empresa para la fabricación de un nuevo producto o la prestación de un nuevo servicio para venderse en los actuales mercados, utilizando preferiblemente los mismos canales de distribución.

Diversificación	Es el crecimiento a través de nuevos negocios con productos nuevos y mercados nuevos. Tiene sentido solamente en la medida en que la estrategia aporte más valor a los accionistas, su efectividad de la diversificación relacionada depende de los siguientes: • La industria que no crece o registra lento crecimiento • El producto nuevo, pero relacionados, mejorarían significativamente la venta de los productos actuales • El producto nuevo, pero relacionados se pueden ofrecer a precios muy competitivos • El producto nuevo, tienen niveles de ventas por temporadas que contrarrestan las altas y bajas de una organización • Los productos de una organización se encuentran en etapa de decadencia en su ciclo de vida • Contar con un sólido equipo de administración La diversificación no relacionada es cuando se adquieren empresas en una industria o sector diferente, que tienen el potencial de brindar un gran rendimiento sobre la inversión. Por lo general, son empresas cuyos activos están subvalorados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecer y no cuentan con el capital suficiente.
Integración	Son las que permiten que una empresa tenga el control sobre los distribuidores, proveedores y competidores. La integración directa o hacia adelante se trata de obtener el control sobre la distribución o venta minorista del producto y la integración hacia atrás es cuando la empresa busca apropiarse de sus proveedores. La integración horizontal es adquirir los competidores actuales como forma de ampliar la cobertura en los mercados y mayor capacidad competitiva en la industria.
Estrategias defensivas	Se agrupan en reducción cuando una organización se reagrupa por medio de la reducción de costos para revertir los descensos en ventas y ganancias; desinversión cuando la venta de una división o parte de la organización; y, liquidación cuando se opta por vender todos los activos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Fred, David (2013)

Las estrategias *funcionales* son las que están dirigidas a optimizar las operaciones de una empresa, mediante el incremento de la eficiencia, la calidad, la innovación y capacidad de respuesta al cliente.

La eficiencia se compone por algunos o varios de estos elementos:

1. Economía de escala
2. Efectos del aprendizaje
3. Curva de experiencia
4. Mercadotecnia
5. Manejo de materiales
6. Estrategia de Talento Humano
7. Estrategias de sistemas de información

La consecución de una calidad superior se puede exponer como:

Calidad como confiabilidad

- Los productos hacen bien el trabajo para el que fueron diseñado
- Los consumidores perciben que tiene atributos superiores
- Ventajas:
- La buena imagen ante sus clientes les permite cobrar un precio superior por sus productos
- Se reduce los desperdicios disminuyendo la estructura de costos

Calidad como excelencia

- Cuando la organización da prioridad a ciertos atributos del servicio
- Facilidad en los pedidos
- Pronta entrega
- Fácil instalación
- Disponibilidad para capacitación y asesoría
- Servicios de mantenimientos

Ahora bien, la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Puede innovarse en:

- Innovaciones de productos
- Innovaciones de proceso
- Innovaciones de mercadotecnia
- Innovaciones de organización

Y la mayor capacidad de respuestas hacia los clientes, primero, puede enfocarse en el servicio al cliente o, segundo, enfocarse a la satisfacción de las necesidades por medio de personalización y/o tiempo de respuestas.

2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias son valiosas según los procesos de cambio y desarrollo que integren a la empresa, la validez de una estrategia recae en el impacto práctico y su contribución a los objetivos propuestos por la empresa. En efecto, las estrategias deben traducirse en acciones específicas factibles y razonables.

En otras palabras, una vez la estrategia ha sido formulada, se necesita traducirla a objetivos e indicadores, que puedan ser claramente comunicados a todas las unidades y empleados de la empresa. Entonces el plan de acción comprende actividades vinculadas y relacionadas entre sí, con metas claramente definidas y constan de indicadores de medición con sus respectivas fuentes de verificación.

El cuadro de mando integral se utiliza para traducir los lineamientos estratégicos en un conjunto de acciones dirigidas en perspectiva financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y mejoramiento. El cuadro de mando integral es una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos. Kaplan, R and David N. (2007)

También se deben realizar el análisis de los costos y requerimientos para llevar a cabo las actividades, esto permite calcular y asignar recursos materiales, administrativos, humanos y financieros. Y verificar su ejecución a partir de horizontes concretos en el tiempo. Padilla Moreno (2013.p.70)

El mapa estratégico está compuesto perspectivas o dimensiones que se seleccionan para monitorear el desempeño organizacional y pueden ser:

1.-Financiera

El desempeño financiero de una empresa puede mejorar mediante dos enfoques básico: uno crecimiento de los ingresos sea profundizando sus relaciones con los clientes y/o vendiendo productos completamente nuevos; y, dos, productividad por medio de la reducción de costos rebajando gastos directos e indirectos y/o utilizando los activos físicos y financieros con mayor eficiencia.

2.-Del cliente

En esta perspectiva se debe identificar los siguientes elementos:

- Segmento de cliente objetivo en los que compite la unidad de negocio
- La propuesta de valor para el cliente como una combinación de producto, precio, servicio, relación e imagen, entre otros.

Una vez la organización tiene una imagen clara de sus objetivos financieros y del cliente. Los objetivos de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzará la estrategia

3.-De los procesos internos

En esta perspectiva se producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

4.-De aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se refiere a la formación de la capacidad humana para el trabajo de las personas asociadas a la empresa, es las áreas encarga de integrar la estrategia formulada por la empresa con los activos intangibles de la organización y el potencial humano de las personas.

Por último, se define el plan de acción mediante un conjunto de indicadores e índices que facilitan la monitoria y el seguimiento de las diferentes perspectivas del mapa estratégico durante un determinado periodo.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

La orientación metodológica asumida en la investigación se enmarca en el paradigma **cualitativo** dado que se busca analizar, comprender y contribuir en la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa, por tanto, el estudio se vincula al método *descriptivo y deductivo*.

3.1.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo trata de dar una imagen fiel de la realidad, “únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables” Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, Pilar (2006. p. 102) que estructuran la investigación. En resumen, el método descriptivo tuvo como propósito medir y “ordenar los rasgos, atributos o características de la realidad observada”. Monje, C. A. (2010) Es el proceso sistemático de recolección y análisis de información que “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, Pilar (2006. p. 102)

La propuesta de direccionamiento estratégico se define como un estudio descriptivo porque identificó y caracterizó las propiedades de una propuesta estratégica haciendo énfasis en las dinámicas del entorno y la industria, los atributos claves de desempeño de Cromados del Sur y el análisis de la competencia. Permite detallar la situación compleja, incierta y real en la empresa. A su vez este estudio es transversal debido a que el periodo de tiempo para realizar el análisis es corto porque hay un punto en el tiempo que fija el corte para el desarrollo del mismo (Milos & Cleroux, 1993).

3.1.2. MÉTODO DEDUCTIVO

En segundo lugar, el método deductivo permite obtener y aplicar teorías generales a casos organizacionales concretos. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, Pilar (2006. p. 236)

Es decir, el estudio parte desde los postulados teóricos desarrollados en la ciencia administrativa referentes a la gestión estratégica de las organizaciones y los aplica en un caso particular, que puede contrastar empíricamente los supuestos deductivos presentes en la teoría y, así, comprobar la validez y la utilidad práctica de la ciencia en la generación de valor por parte de la empresa, sus estrategias y técnica de gestión.

En otras palabras, la intención del estudio fue detallar y manifestar como era el contexto de operación de la organización y las dimensiones de la misma; se recolectaron datos del entorno que fueron útiles para mostrar y detallar con precisión las características de la empresa. Se adecuó la postura teórica a la empresa Cromados del Sur, para encontrar elementos y poder formular su direccionamiento estratégico.

En adición, el estudio es propositivo porque genera una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Cromados del Sur para el periodo 2017-2020. Se sugiere por medio de la investigación una aplicación práctica en la empresa que mejore su desempeño actual y la aproxime a la consecución de los objetivos organizacionales. Vale destacar que la disciplina administrativa es una ciencia social aplicada que busca contribuir al entendimiento y actuar a favor de la construcción pragmática de realidades sociales y organizaciones por medio de metodologías y técnicas de gestión en las empresas.

3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

El área de estudio son las personas que viven y trabajan en la empresa Cromados del Sur en el departamento de Nariño en ejercicio de cargos articulados a las

operaciones de la empresa durante el año 2016-2017. En total son 12 trabajadores y el propietario distribuidos de la siguiente manera:

- 3 de transporte,
- 3 asesores comerciales
- 6 administrativos.

3.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Se incluyeron en la presente investigación a todos los trabajadores de la empresa que laboran, si quiera durante los dos últimos años.

Se excluyeron del presente proyecto las personas por alguna de las siguientes razones:

- Se negaron a participar.
- Se encontraban en vacaciones o de licencia.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo el trabajo fue necesario hacer uso de información primaria y secundaria mediante instrumentos y técnicas de recolección y análisis de información.

La información primaria es la que sustenta el análisis interno y hace referencia al tipo de datos que “proviene de la aplicación de los instrumentos definidos y preparados en el diseño: cuestionarios, entrevistas, registro de conductas, pruebas objetivas, etc.” Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, Pilar (2006. p. 28), esta información se caracteriza por ser generada en el terreno, es decir, proviene del contacto directo con el objeto de estudio y supone la puesta en práctica de técnicas de recolección de datos.

El instrumento de recolección de información primaria utilizado en este estudio fue el cuestionario. En especial para el análisis interno se buscaba indagar sobre el perfil sociodemográfico de la población, evaluar la gestión de la empresa, conocer

las operaciones de mercadeo, producción, gestión del personal y las decisiones financieras de Cromados del Sur.

En segundo lugar, el estudio también se valió de **información secundaria**, la cual hace referencia al conjunto de datos provenientes de investigaciones realizadas por terceros, es decir, “la información secundaria puede haber sido creada en el pasado por los investigadores o puede haber sido generada por terceros ajenos a ellos” Ildefonso, E. & Abascal, E., (2007), el empleo de este tipo de información permite guiar, ahorra tiempo y costos en la elaboración de proyectos de investigación.

El análisis documental es el principal referente de la información secundaria y su utilización permitió comprender los antecedentes, dilucidar conceptualmente y contextualizar el objeto de estudio para reconstruir los componentes de una realidad. Esta técnica permite describir el desempeño de procesos y centros de poder ajenos a la organización que comprende dinámicas sociales, económicas, culturales, sociales, legales, políticas y ambientales; así, como elementos de la industria de Cromados del Sur y una evaluación comparativa de la competencia (benchmarking).

Por tanto, el análisis documental es la “estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador el instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.), con el fin de acreditar las justificaciones e interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características de historicidad” Yuni, J.A., y Ariel, C. (2006. p. 101-102.)

A través del análisis documental se presentan gráficos y cuadros, se expondrán cifras de diferentes fuentes como el DANE, Banco de la República, Registraduría del Estado, Congreso de la República, Departamento Nacional de Planeación,

entre otros. Todo contribuye al análisis de las variables del entorno y el sector se identificará factores que impacten la empresa en forma de oportunidades u amenazas.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. CUESTIONARIO

Un **cuestionario** es un instrumento de recolección de datos, “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, Pilar (2006. p. 310), puede contener preguntas cerradas y abiertas. En otras palabras, el cuestionario es “aquel instrumento de investigación que a través de procedimientos estandarizados de interrogación permite la comparabilidad de respuestas, obtiene mediciones cuantitativas de una gran variedad de aspectos objetivos y subjetivos de una población” (AMÉRIGO, María., 1993. p. 263.).

En el presente estudio se utilizó un cuestionario dispuesto a recorrer datos objetivos y subjetivos de las personas, que integran Cromados del Sur, sobre las actividades, procedimientos, prácticas, relaciones sociales y trabajos realizados en la empresa por medio de afirmaciones, dispuestas en preguntas en escala Likert, para evaluar el análisis interno de la organización (Ver Anexo 3).

En primer lugar, se hace una caracterización sociodemográfica de la población, luego se hace afirmaciones sobre aspectos de la gerencia estratégica, mercadeo, gestión de personal y finanzas, en la medida en que las personas valoran la similitud de las afirmaciones, hipótesis, con los hechos facticos vivenciados en la empresa se logra establecer un consenso, o una representación, sobre las operaciones de la empresa y llegar a identificar fortalezas y debilidades.

3.5.1.1. Selección de Elementos

Se recurre al censo en la organización por medio del instrumento aplicado a las personas que laboran en la empresa, esta cuenta con un número de trabajadores

pequeño, posibilitando estudiar la totalidad de los elementos involucrados en el estudio.

El cuestionario buscaba indagar sobre el perfil de la población, la gestión de la empresa, el mercadeo, las operaciones y la administración de las finanzas. El cuestionario se aplicó en el mes de octubre de 2017 en las instalaciones de empresa y el tiempo estimado para la aplicación de la encuesta por persona es entre 15 a 30 minutos. Se encuesta trece (13) personas de la sede central de la empresa, en el mes de noviembre del 2017.

3.6. VARIABLES

Las variables a tener en cuenta en la realización de esta investigación mediante la aplicación del cuestionario son:

Tabla 3 Variables sociodemográficas

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Tipo	Escala
Edad	Número de años cumplidos	Numérico	Cuantitativa	Razón-continua
Género/sexo	Se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres.	a. Masculino b. Femenino	Cualitativa	Nominal
Estado civil	Condición de una persona según el registro civil en función de si tiene o	a. Soltero(a) b. Casado(a)/unión libre c. Separado(a)/divorciado (a)	Cualitativa	Nominal

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Tipo	Escala
	no pareja y su situación legal respecto a esto.	d. Viudo(a)		
Número de hijos	Cantidad de hijos a cargo de una persona	a. Ninguno b. De 1-2 c. De 3-5 d. Más de 6	Cualitativa	Ordinal
Nivel educativo	Nivel de estudios formales cursados por una persona	a. Primaria b. Secundaria/ Bachiller c. Técnico / Tecnólogo d. Profesional e. Especialista / Maestro f. Doctorado	Cualitativa	Ordinal
Profesión	Actividad habitual de una persona, generalmente para la que se ha preparado, que, al ejercerla, tiene derecho a recibir una remuneración o salario.	Categoría abierta	Cualitativa	Nominal
Antigüedad en la empresa	Número de años de vinculación a la empresa	a. Menos de 1 año b. De 1 a 5 años c. De 5 a 10 años d. De 10 a 15 años e. Más de 15 años	Cualitativa	Ordinal
Ingresos mensuales	Rango de ingresos mensuales devengados en el trabajo	a. Menos de un salario mínimo b. Entre uno a dos salarios mínimos c. Entre tres y cuatro salarios mínimos d. Entre cinco y seis	Cualitativa	Ordinal

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Tipo	Escala
		salarios mínimos e. Más de siete salarios mínimos		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.7. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El presente estudio valida, categoriza y contrasta la información adquirida con la finalidad de lograr un análisis profundo que pudiera dar solución al problema trazado en el desarrollo de este anteproyecto. La información comprendida tomando como herramienta el tipo de estudio cualitativo adoptado, se organiza y se parametriza de acuerdo al planteamiento del objetivo general de la investigación. Esta se codifica y tabula por medio de un software de generación de gráficos y tablas de datos.

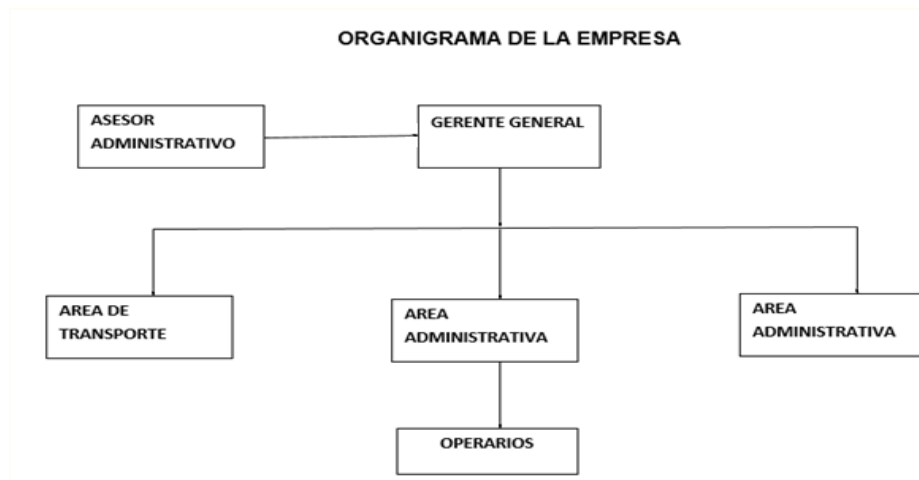
Así pues, se solicitó el consentimiento de la gerencia de la empresa Cromados del Sur, luego se programó los días para hacer la presentación de la investigación y solicitar la participación del personal. También se aplicó un consentimiento informado cada participante en miras a certificar la validez y veracidad de las encuestas hechas (ver Anexo 2). Posteriormente se explicó a las personas las condiciones de la investigación, los objetivos de la misma, el uso de la información y la forma de contestar los cuestionarios.

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. GENERALIDADES

Cromados zona sur es una empresa legalmente constituida; en el 2014 inicia su operación de atender con eficiencia y calidad a los usuarios del servicio de cromado de la ciudad de Ipiales, extendiendo rápidamente su clientela a todo el departamento de Nariño principalmente en Tumaco, Guachucal, La Cruz, San Pablo y El Tambo entre otros municipios; como también se logrado consolidar su clientela en los departamentos de Cauca, Valle y Putumayo e inclusive incursionar en el mercado del Ecuador.

Con el transcurso del tiempo se ha logrado consolidar un equipo humano altamente capacitado en las diferentes áreas que competen al mantenimiento y reparación de un vehículo ya sea de tipo pesado o liviano. Gracias a la cobertura y experiencia en el sector Cromados Zona Sur, se ha consolidado como una empresa de prestigio y buena posición en el mercado, la clientela disfruta hoy de servicios de calidad con garantía y asesoría post-venta. Se cuenta con el respaldo de excelentes proveedores como BYCSA, IMPORINOX, CYRGO, TECNODISEL, KENWORTH de la montaña.



Fuente: Datos de la empresa (2017)

La empresa cuenta con un asesor que es el encargado de los estudios de factibilidad para llevar a cabo proyectos que se presenten.

El gerente general es quien toma las decisiones generales de la empresa, y decisiones para llevar a cabo nuevos proyectos una vez tiene la información que le suministra el asesor.

En el área de contabilidad se lleva a cabo todas las actividades queridas el funcionamiento normal de la empresa de acuerdo a la reglamentación emitida por los entes de regulación de la materia.

Administración tiene a cargo las diferentes áreas donde se prestan los servicios, se compra las materias primas, ventas de productos y servicios, auxiliar administrativo que colabora en todas las dependencias de la empresa.

Los operarios se encargan de sus respectivas áreas puesto que la empresa tiene definida cada una de estas de forma específica, cuenta con; 3 de transporte, 3 asesores comerciales y 6 administrativos.

Para prestar el mejor servicio la empresa cuenta con personal idóneo en cada área, parte del personal que actualmente está vinculado a la empresa había trabajado más al menos 10 años en sus respectivos oficios, lo que significa que cuenta con la experiencia necesaria y suficiente para cumplir con los estándares de calidad que la empresa ofrece.

4.2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

MISIÓN

Nuestra razón de ser la constituye la prestación de servicios y comercialización de productos de calidad con excelentes materias primas, repuestos y accesorios a un precio competitivo en el mercado, con la mejor atención post, venta garantía total en el servicio y productos ofrecidos, con todos los requerimientos y normas de ley.

VISIÓN

Para el año 2020 se consolidará como una empresa integral que va a la vanguardia en el campo de la galvanoplastia, el mantenimiento, reparación, pintura, latonería y modificación de vehículos.

CROMADOS DEL SUR

Es una empresa que presta una amplia gama de servicios en un solo lugar para el tratamiento y mantenimiento de superficies metálicas entre ellos:

- Servicio de cromado
- Servicio de niquelado
- Servicio de cobrizado
- Servicio de pulimento
- Elaboración de artículos en acero inoxidable
- Fabricación en fibra de vidrio
- Latonería y pintura

A continuación, se describe los servicios que presta:

Servicio de **CROMADO, NIQUELADO Y COBRIZADO**, para garantizar el mejor servicio de tratamiento y recubrimiento de superficies metálicas cuenta con excelentes materias primas y tecnología de punta.

Principales proveedores BYCSA S.A, QUIMERA, PURE CO, SURPINTURAS

Servicio de ELABORACIÓN DE ARTICULOS DE ACERO INOXIDABLE, cuenta con la LINEA THANTER, que son tanques con unidades de frío incorporadas estacionaria y móviles, fabricados en acero inoxidable AISI304.

Otra línea de aceros inoxidables es **ACINOX** que elabora tanques, guardapolvos, bombas, cajas, defensas, parrillas entre otros.

Principales proveedores IMPORINOX, ELIPSE.

Servicio de **LATONERÍA Y PINTURA**, es especialista en colisiones de automóviles y vehículos tipo pesado como tracto mulas y camiones.

En lo correspondiente a pintura y aislamiento, el servicio utiliza poliuretano y productos catalizados de 2 componentes de altos solidos con lo que se garantiza un correcto espesor, durabilidad y brillo permanente en la superficie del vehículo.

Principal proveedor COLIXELL, SURPINTURAS.

5. DIAGNÓSTICO MEDIO AMBIENTE EXTERNO

5.1. ESTUDIO DE ENTORNOS

El análisis del entorno corresponde a la descripción y análisis de las diferentes variables externas a la empresa que influyen en el comportamiento de la misma. Dichas variables se presentarán por separado de acuerdo a cada entorno, pero se encuentran relacionadas entre sí.

El entorno actual de las empresas se caracteriza por ser dinámico y complejo, indexado en la competencia global y avances tecnológicos, exige a los gerentes y directivos de las compañías a estar preparados constantemente para tomar decisiones significativas. El análisis se enfrentará planteando las variables externas más relevantes las cuales estarán divididas en los siguientes grupos: Demográfico, económico, socio-cultural, jurídico, político y tecnológico.

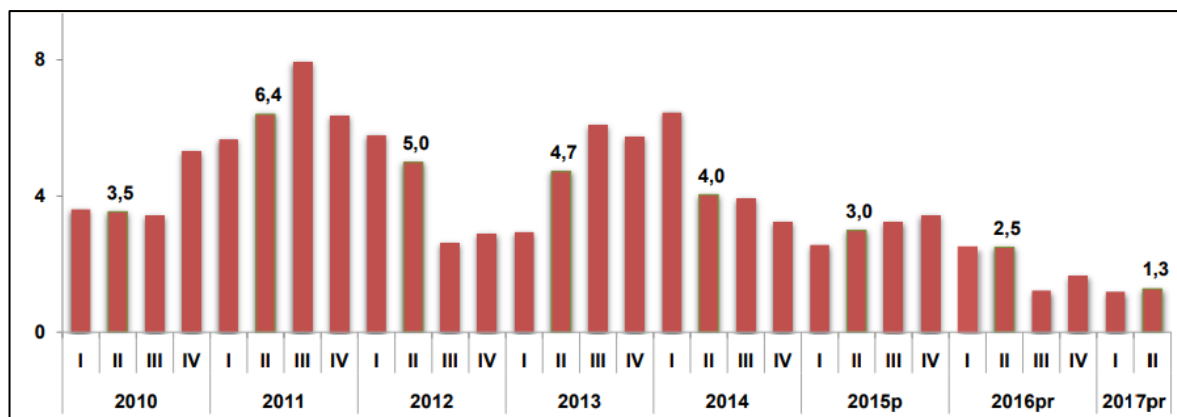
En la medida en que ha aumentado la complejidad de las organizaciones y su entorno, ha sido necesario utilizar instrumentos más sofisticados para interpretar, comprender y mejorar la toma de decisiones, se cree que cuando hay más información del entorno, habrá más certidumbre.

5.1.1. ENTORNO ECONÓMICO

El **producto interno bruto** (PIB) de Colombia asciende a 134.9 billones de pesos al segundo trimestre del 2016, superior al valor presentado en mismo periodo del año anterior donde el PIB fue 132.3 billones de pesos, también superior al presentado en 2012 con 128.3 billones de pesos (DANE, 2017).

En el segundo semestre del 2017 la economía creció 1.3%, inferior al mismo periodo del 2016 que fue 2.5% y al 3% registrado en 2015. En efecto, la economía colombiana presenta desaceleración del crecimiento.

Figura 5. Producto Interno Bruto 2010-2017: Variación anual



Fuente: DANE, 2017.

En 2017 las actividades con mayor crecimiento fueron: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, la actividad que registró la caída más fuerte fue explotación de minas y canteras (DANE, 2017).

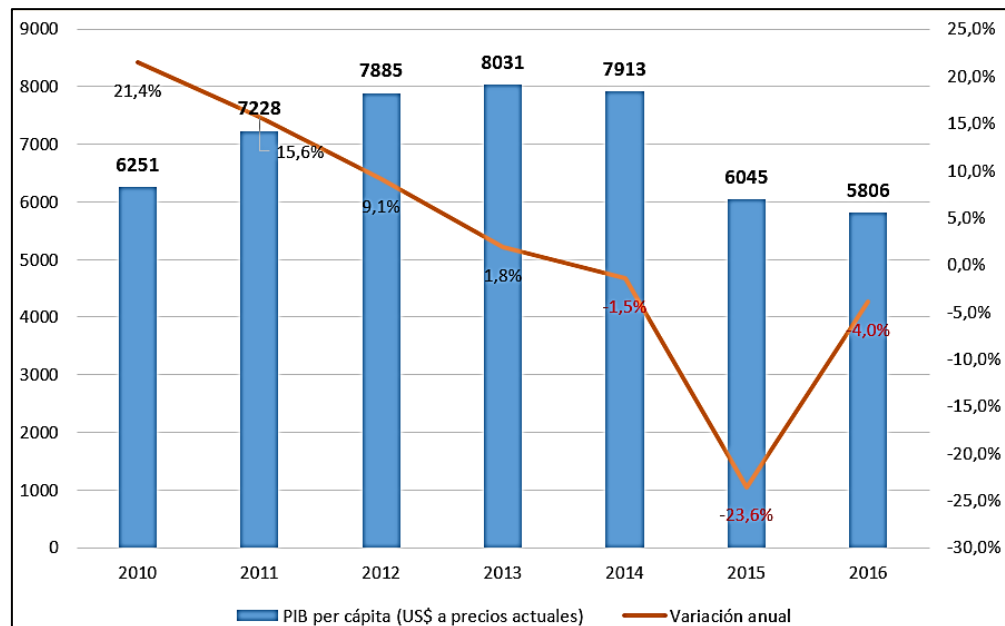
Tabla 4. Producto Interno Bruto 2016/2015: Ramas de actividad

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,4	-0,7	6,1
Explotación de minas y canteras	-6,0	0,5	-7,7
Industria manufacturera	-3,3	-1,2	-1,5
Suministro de electricidad, gas y agua	1,2	-0,4	0,3
Construcción	0,3	2,6	-0,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,9	1,3	0,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,7	-0,4	0,2
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	1,1	4,1
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,0	0,9	2,9
Subtotal valor agregado	1,1	0,5	1,1
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,3	3,1	3,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,3	0,7	1,2

Fuente: DANE, 2017.

Ahora el **PIB per capital** muestra en los últimos seis años se ha mantenido por encima de 5 mil dólares, desde 2009 se presenta un crecimiento en el PIB per capital, que llego a su punto más alto en 2013 con 8031 dólares por persona. Sin embargo, en los años 2014 y 2015 se presenta una caída en el PIB per capital de -1.5% y -23.6%, respectivamente. Llegando a 5806 dólares en 2016. Lo cual muestra disminución de los ingresos por persona en Colombia (Banco Mundial, 2017).

Figura 6. Evolución PIB per capital.

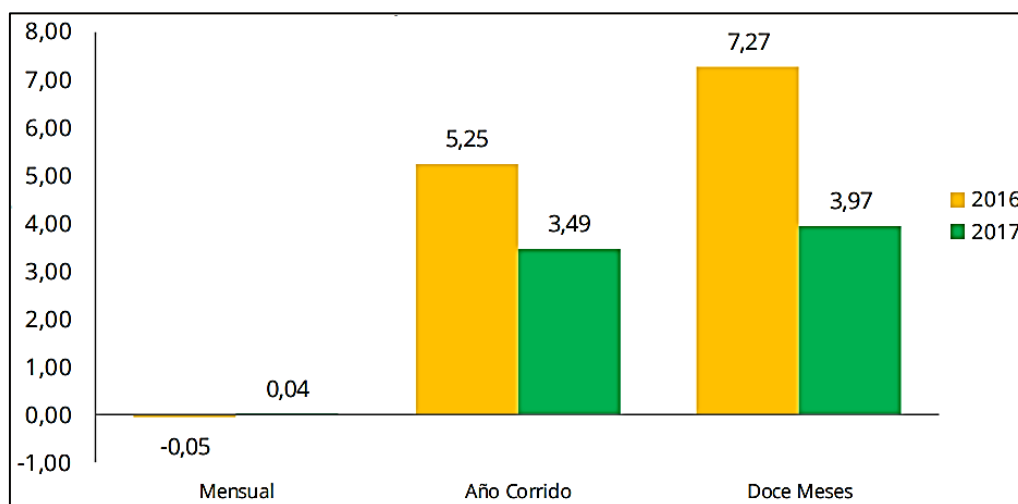


Fuente: Banco Mundial, 2017.

El año 2016 ha sido un periodo de aumento de la inflación por perturbaciones en la oferta por el fenómeno del niño (Banco de la República., 2016), protestas sociales de los campesinos y camioneros y la coyuntura en la economía mundial, lo que ha impactado desfavorablemente en los precios de los alimentos, con un máximo del 15%.

En 2017 la inflación anual total al consumidor se situó en 3,4%, en promedio es 4,9%. Dicho comportamiento se explica en gran parte por la rápida desaceleración del precio de los alimentos, la inflación se encuentra dentro del rango meta como resultado de la disolución de las fuertes permutaciones sociales y económica que afectan este indicador (Echavarría, 2017).

Figura 7. Inflación



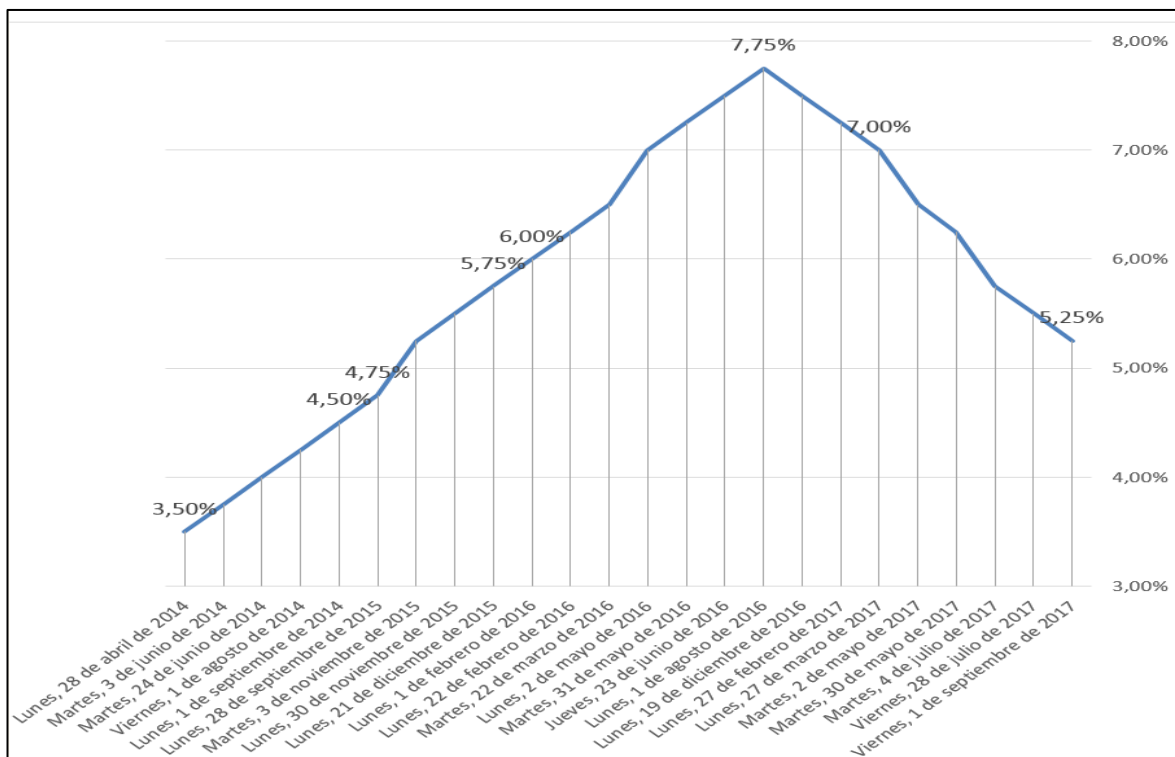
Fuente: DANE, 2017.

Con respecto a la **tasa de cambio** (TRM), en los recientes cuatro años ha tenido un crecimiento constante, en 2012 la TRM fue 1768 pesos, en 2013 ascendió 1926 pesos, en 2014 continua la tendencia con 2392 pesos y en 2015 se profundiza la devaluación de la moneda frente al dólar por la coyuntura mundial, el crecimiento económico de estados unidos y la caída de los precios del petróleo llegando a una TRM de 3149 pesos (Banco de la República., 2016. p. 11). Por su parte en el año 2016 la tasa de cambio se ha situado en 3050 pesos y lo corrido del 2017 persiste la fortaleza de la moneda norteamericana aunque el cambio se ubica en 2930 pesos (Banco de la República, 2017).

Ahora bien, la **tasa de intervención del Banco de la República** en 2014 era de 3.5% y se fue incrementando hasta iniciar en 2015 en 4.75% y finaliza ese mismo

año en 5.75%. Se mantiene la tendencia creciente hasta agosto de 2016 cuando alcanza el máximo de 7.75%, de ahí, en 2017, la tasa de intervención inicia en 7% y cierra en septiembre en 5.25%.

Figura 8. Tasa de intervención Banco de la República



Fuente: Banco de la República, 2017.

Las tasas de captación (estas tasas de interés se conocen también como tasas de interés pasivas, porque son depósitos que constituyen una deuda de la entidad financiera con terceros) es el porcentaje de interés que las instituciones financieras reconocen a los depositantes por la captación de sus recursos. En la tabla de tasas de captación se aprecia que el interés efectivo anual no supera el 7%, en promedio el valor que pagan los bancos a las personas que depositan sus recursos es del 5% (Banco de la República, 2017).

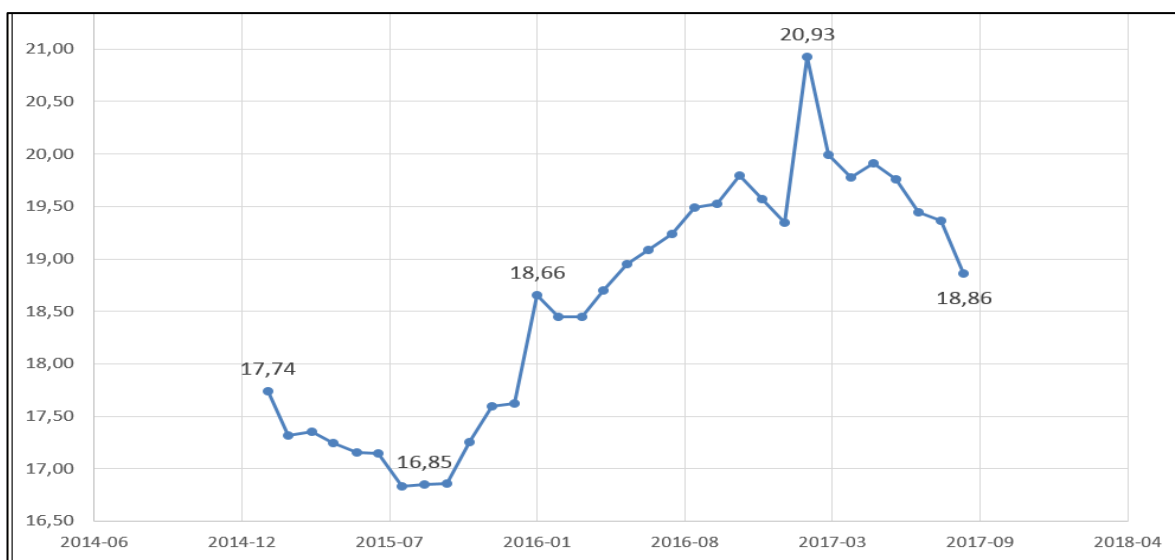
Tabla 5. Tasas de captación.

Descripción tasa de interés	Tasa de interés - efectiva anual
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 90 días (DTF)	5,32%
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 180 días (CDT180)	5,66%
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días (CDT360)	6,17%
Tasa de interés de las corporaciones financieras (TCC)	4,50%

Fuente: Banco de la República, 2017.

Situación contraria es la tasa de interés de colocación (dentro de los diferentes tipos de crédito se tienen: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales, microcrédito, tarjetas de crédito, sobregiros, créditos especiales, depósitos y cuentas de ahorro así como certificados de ahorro de valor real (CAVR)), son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. Estas tasa son muy superiores a la tasa de captación, en 2014 fue de 17.7%; en 2016, 16.5% y mantiene una tendencia creciente hasta 2017, donde alcanza 20.9% y cae, en ese año, a 18.8% (Banco de la República, 2017).

Figura 9. Tasa de colocación



Fuente: Banco de la República, 2017.

Asimismo, la balanza comercial en los dos últimos años se presenta déficit en la balanza comercial, las importaciones superan las exportaciones de Colombia. Esta variable parece tener ciclos en que se dispara el déficit. En agosto de 2017 se exporta 3071 millones de dolores frente a 4001 millones en importaciones.

Tabla 6. Comercio exterior Millones de dólares FOB.

Mes	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
ene-16	1.907	3.362	-1.454,2
feb-16	2.320	3.299	-979,3
mar-16	2.327	3.418	-1.090,4
abr-16	2.447	3.536	-1.089,4
may-16	2.742	3.427	-685,2
jun-16	2.754	3.526	-771,2
jul-16	2.228	3.195	-967,6
ago-16	3.027	4.018	-991,1
sep-16	2.752	3.774	-1.021,9
oct-16	2.719	3.446	-726,8
nov-16	2.742	3.987	-1.245,1
dic-16	3.429	3.861	-432,7
ene-17	2.720	3.368	-648,2
feb-17	2.681	3.476	-795,1
mar-17	3.277	3.936	-658,7
abr-17	2.605	3.846	-1.241,1
may-17	3.400	3.571	-171,4
jun-17	2.775	3.610	-834,5
jul-17	3.081	3.585	-504,5
ago-17	3.071	4.001	-929,6

Fuente: DANE, 2017.

Productos como el petróleo crudo, el café, las flores, frutas, entre otros, predomina en las exportaciones. En cambio, las importaciones se enfocan en petróleo refinado, metalurgia, automotores, aeronaves, equipos de computación, teléfonos y medicamento. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2016:p12) Los socios comerciales de Colombia son Estados Unidos, China, España, Alemania, Panamá, Ecuador, Brasil y México.

La cuenta financiera se encuentra en déficit en los últimos cuatro años, alcanzando en 2014 déficit de -5,2 puntos del PIB y -6,4 del PIB en 2015. La inversión extranjera en presenta una tendencia a la baja, en 2016 llega a 3.527 millones de dólares, inferior a la registrada en 2015 (US\$ 4.827 millones) y en

2014, que fue de 11.732 millones de dólares. Esta tendencia a la baja es equiparable a la inversión en cartera, que llega a 2.169 millones de dólares en 2015 y la inversión directa en el exterior con 974 millones de dólares en ese mismo año. Todo esto ha repercutido en las reservas internacionales de divisas que vienen disminuyendo progresivamente. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2016:p19)

Tabla 7. Gastos del Gobierno General por finalidad (miles de millones de pesos)

Descripción Finalidad	VALORES ABSOLUTOS							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^P	2016 ^{Pr}
Administración pública general	8.860	10.097	11.129	12.566	14.070	15.846	16.885	18.383
Defensa	9.589	9.477	9.723	10.873	12.184	11.960	11.673	11.923
Orden público y seguridad	10.156	10.640	11.523	13.012	14.944	16.392	17.250	18.434
Asuntos económicos	14.359	15.451	21.293	23.685	26.124	28.990	30.153	27.474
Protección del medio ambiente	2.598	2.876	3.468	2.548	3.171	3.377	4.723	4.249
Vivienda y espacio público	2.597	2.943	3.976	3.697	3.704	4.218	4.699	4.297
Salud	20.661	25.150	27.424	31.294	35.117	36.813	39.375	41.933
Actividades recreativas, cultura y deporte	3.115	3.350	3.696	3.933	4.795	5.960	6.986	6.340
Educación	23.365	25.202	27.534	29.999	32.156	34.581	37.114	39.930
Protección social	41.702	44.129	50.750	56.993	61.028	66.941	73.276	76.769
Servicios de la deuda	16.324	15.427	17.553	16.813	17.580	18.413	20.351	23.664
TOTAL	153.326	164.741	188.068	205.413	224.872	243.491	262.485	273.397

Fuente: DANE, 2017.

El gasto público se viene incrementando progresivamente desde el año 2009, hasta llegar a un presupuesto de 273.397 millones de pesos. Para el año 2016, la mayor participación de los gastos del Gobierno General se presentó en protección social, (28,1%), seguido por gastos en salud, (15,3%); educación, (14,6%) y asuntos económicos, (10,0%) (DANE, 2017).

Por otro lado, el **mercado laboral** en Colombia presenta tendencia a ocupar cada vez más personas como mano de obra, pues, la tasa de desempleo paso del 11.8% en 2010 a 8.9% en el año 2015 (Ministerio de comercio, industria y turismo., 2016). Es decir, la economía ha generado oportunidades para el empleo de personas como fuerza laboral en ese quinquenio.

Tabla 8. Mercado laboral

Periodo	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
2010	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
2013	36.307	79,3	23.292	64,2	2.243	9,6
2014	36.827	79,5	23.654	64,2	2.151	9,1
2015	37.342	79,8	24.173	64,7	2.156	8,9

Fuente: DANE, 2016.

No obstante, para el mes de agosto de 2017 la tasa de desempleo fue 9,1%, la tasa global de participación 64,5% y la tasa de ocupación 58,6%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 9,0%, 64,6% y 58,8%, respectivamente (DANE, 2017).

Tabla 9. Entorno económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Producto Interno Bruto		x			
Producto Interno Bruto per capital			x		
Inflación		x			
Tasa de cambio		x			
Tasa de interés			x		
Déficit fiscal			x		
Balanza comercial		x			
Cuenta financiera balanza de pagos			x		
Mercado laboral				x	

Fuente: Elaboración propia, (2017)

5.1.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

En Colombia, a octubre de 2017, cuenta con una **población** de 49.291.609 de personas, de las cuales el 76,6% habitan en las cabeceras urbanas y solo el 23,4% residen en zonas rurales. En parte, la distribución de la población se ajustar a modelo acelerado de urbanización y crecimiento de las grandes ciudades pues en medio siglo paso de ser un país rural a uno urbano.

Figura 10. Distribución de la población Nacional



Fuente: DANE, (2017)

La distribución por género es de 24.337.747 habitantes hombres y 24.953.862 mujeres, que corresponde al 49,4% y 50,6%, respectivamente. El departamento del Valle de Cauca tiene una población de 4.660.741 de personas; donde el 48,4%, equiparable a 2.257.558 personas, son hombres y las mujeres son mayoría con 2.403.183 personas, o sea, 51,6%. De igual manera, existe una amplia brecha entre zonas rurales y urbanas en el departamento, el 87,5% viven en las cabeceras urbanas y solo el 12,5% residen en el campo. DANE (2016)

Figura 11. Distribución de la población Nariño



Fuente: DANE, (2017)

Nariño cuenta con 1'787.545 personas de las cuales 897.201 son hombres y 890.344 son mujeres. La distribución geográfica tiende a ser simétrica con 892.148 personas en los centros urbanos y 895.397 en las zonas rurales.

La tasa media de crecimiento de la población en el periodo 2005-2010, en Colombia, la población aumenta en un 11.78% por cada mil habitantes. DANE (2016). En el otro periodo de cinco años la población aumento en 11.48% por cada mil habitantes; presentándose un estancamiento en el crecimiento de la población, esta misma tendencia se observa en el departamento del Valle del Cauca, aunque la tasa media de crecimiento (10.25% por mil habitantes) está por debajo de la nacional en el periodo 2010-2015 y se espera que continúe del mismo modo. DANE (2016)

Tabla 10. Crecimiento de la población

Departamento	TASA MEDIA DE CRECIMIENTO (EXPONENCIAL)		
	2005-2010	2010-2015	2015-2020
Antioquia	13,08	12,47	11,70
Bogotá, D. C.	14,75	13,52	12,35
Valle del Cauca	10,37	10,25	10,12
Nacional	11,78	11,48	10,94

Fuente: DANE, 2016.

La esperanza de vida al nacer es el número promedio de años que viviría una persona. En este sentido, en Colombia el número promedio de años de un hombre o una mujer, al nacer, para el período 2010-2015 es de 75.22 años, para el Valle de Cauca es 75.33 y Bogotá es 78.01; se observa un crecimiento constante y moderado de la esperanza de vida en el territorio nacional. Además, las mujeres tienen una esperanza de vida mayor a la de los hombres en 6 años, pues, en el periodo 2010-2015 una mujer podría vivir 78 años mientras un hombre solo 72 años.

Departamento	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (HOMBRES)		ESPERANZA DE VIDA AL NACER (MUJERES)		ESPERANZA DE VIDA AL NACER (TOTAL)	
	2010-2015	2015-2020	2010-2015	2015-2020	2010-2015	2015-2020
Antioquia	71,90	73,31	78,42	79,36	75,07	76,25
Bogotá, D. C.	75,94	76,83	80,19	81,02	78,01	78,87
Valle del Cauca	70,95	72,44	79,96	81,13	75,33	76,67
Nacional	72,07	73,08	78,54	79,39	75,22	76,15

Fuente: DANE, 2016.

Ahora, la tasa de mortalidad muestra el porcentaje de personas que mueren al año por cada mil habitantes. (Cociente entre el número de defunciones ocurridas en un determinado período y la población. DANE, (2016) Esta tasa es muy inferior la proporción de personas que nacen vivas por cada mil habitantes y se situó en 5.8 durante el periodo comprendido entre 2005 y 2015, y se espera que este indicador ascienda a 5.5 por cada mil habitantes en el siguiente quinquenio. Situación que no puede equiparar del todo con el Valle del Cauca que presenta una tasa de

mortalidad superior al nacional con 6.07 muertes por cada mil habitantes. DANE, (2016)

Tabla 11. Mortalidad

Departamento	TASA BRUTA DE MORTALIDAD (por mil)		
	2005-2010	2010-2015	2015-2020
Antioquia	6,06	5,89	5,95
Bogotá, D. C.	4,32	4,47	4,76
Valle del Cauca	6,22	6,07	6,10
Nacional	5,81	5,80	5,95

Fuente: DANE, 2016.

La tasa de migración neta da a conocer la cantidad de personas dado por la diferencia entre los habitantes que ingresa y salen de un territorio en un periodo determinado. DANE, (2016) En el agregado nacional se presenta un predominio de los emigrantes de -2.26 personas por cada mil habitantes en el periodo 2005-2010 y en el periodo 2010-2015 la tasa de migración neta fue de -1.59 por cada mil habitantes, por tanto, se prevé la misma tendencia en el siguiente periodo. Mientras Bogotá es el lugar que más recibe personas con una tasa de migración positiva (entre 2.0 y 2.2 por cada mil habitantes) en los últimos diez años. Y el Valle de Cauca se ajusta a la tendencia nacional empero su tasa de migración neta es muy próxima a cero en los tres periodos. DANE, (2016)

Tabla 12. Migración

Departamento	TASA DE MIGRACIÓN NETA (por mil)		
	2005-2010	2010-2015	2015-2020
Antioquia	1,32	1,26	1,21
Bogotá, D. C.	2,23	2,08	2,00
Valle del Cauca	-0,50	-0,12	0,43
Nacional	-2,26	-1,59	-1,14

Fuente: DANE, (2016)

Tabla 13. Entorno demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tamaño de la población				x	
Distribución de la población				x	
Crecimiento de la población					x
Natalidad				x	
Mortalidad			x		
Migración			x		
Esperanza de vida al nacer				x	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.1.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

El Artículo 7º y 10º de la constitución Política reconoce a Colombia como un país pluricultural y diverso étnicamente, siendo los indígenas, afrocolombianos y los Rom los grupos étnicos más representativos, pues, el 10,62% de la población es afrocolombiana ubicada, mayoritariamente, en la costa pacífica y atlántica; el 3.34% corresponde a indígenas organizados en cabildos y resguardos; solo el 0.1% pertenece al pueblo Rom o gitano. Los grupos étnicos son “aquellas comunidades que comparten un origen, una historia, una lengua, y unas características culturales y/o rasgos físicos comunes, que han mantenido su identidad a lo largo de la historia como sujetos colectivos”. DANE, (2015. p. 46.)

Los indígenas (78.58%) residen en zonas rurales, mientras que los afrocolombianos (72.65%) habitan en las cabeceras urbanas. DANE, (2015. p. 27-29.) En el Valle de Cauca hay una presencia destacada de afrocolombianos, equivalente a 27,2%, frente al 0,56% de participación de los indígenas, en consecuencia, Cali es la ciudad que más concentra población afro en el país, equivalente a 55% de los habitantes del municipio. Urrea, F. & Viafara, C, (2011. p. 26.)

La religión es un elemento de la cultura que influye en las pautas de pensamiento y comportamiento de la población en su diario vivir, así mismo, permiten entrever los valores, ritos, costumbres y principios de unos determinados grupos de personas. La religión hace parte del conjunto de patrones culturales de la sociedad, que permiten la cohesión social y es transmitida de forma de socialización. En la historia de Colombia la religión católica ha estado arraigada en la sociedad desde la colonización española y, solo ha logrado, distanciarse (secularización) de la política, a partir de la Constitución Política de 1991, que adopta un Estado laico con diversidad de creencias religiosas. (Arboleda, C., (2013;p12-15)

Los católicos son más abundantes en Colombia, ya que el 70,9% de la población se identifica con esta religión. Pero desde año 2000 se presenta el debilitamiento de patrones tradicionales y conservadores, las personas, enmarcados en una sociedad que se moderniza, individualizan sus creencias y los católicos flexibilizan sus ideales, en consecuencia, los discursos protestantes se intensifican en la sociedad colombiana con un peso del 16.7% y otras expresiones religiosas llegan al 7.7% de la población. (Arboleda, C., (2013;p23)

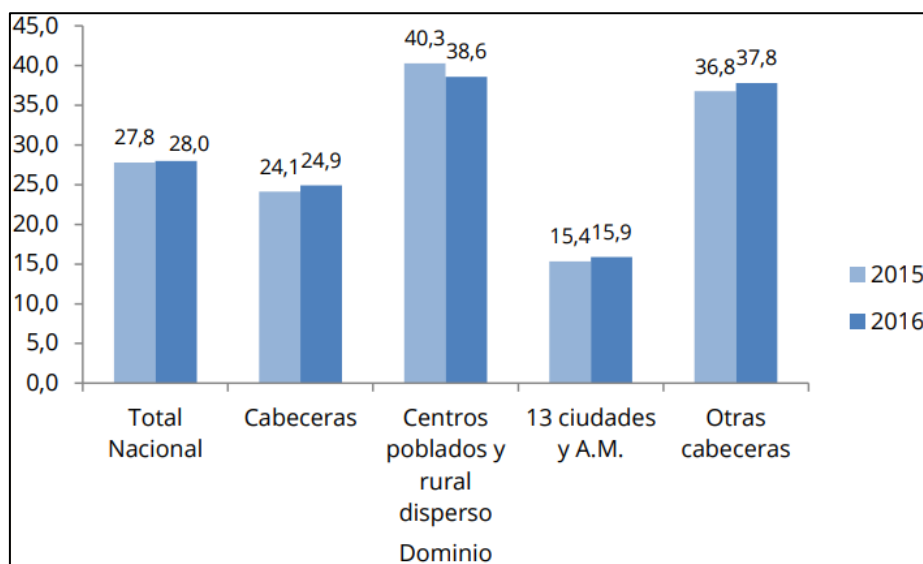
A pesar de todo ello en Colombia persisten un sinnúmero, pluralismo cultural, de tradiciones y creencias religiosas provenientes de comunidades indígenas y comunidades afrodescendientes que enriquecen el bagaje cultural y enmarcan características locales y regionales como: rolos, pastusos, caucano, vallunos, costeños, llaneros, entre otros. Con particularidades en sus dialectos, formas de vestir, gastronomía, tradiciones artísticas. Además, se han creado sincretismos entre la religión católica y tradiciones religiosas aborígenes de los grupos indígenas y afrodescendientes que ocupan las zonas rurales.

Ahora los eventos culturales son actividades colectivas que aglutinan personas en relación a conductas sociales de índole simbólica donde se comparte asignaciones de valor y referente para la vida en comunidad. Entre ellos se destacan ferias, carnavales y festividades. Según el DANE, (2014;p.4) la población participan en un 30% en conciertos, tectales y presentaciones musicales; las

ferias y las exposiciones artesanales son los segundos eventos en importancia con un frecuencia de 28.5%; la danza, teatro y ópera representan el 16.6% de las ocupaciones de la población y, por último, las exposiciones y la ferias de fotografías, pintura, grabado, dibujo y artes grafica tiene un peso de 13.4%.

La línea de pobreza es un valor monetario estimado necesario para adquirir una canasta de bienes básicos para subsistir a nivel nacional en el año. Para el año 2016, el porcentaje de personas clasificadas como pobres con respecto al total de la población nacional fue 28,0%. La pobreza en las cabeceras pasó de 24,1% en 2015 a 24,9% en 2016, mientras que la pobreza en los centros poblados y rurales se ubicó en 38,6% en 2016 (DANE, 2017).

Figura 12. Pobreza nacional

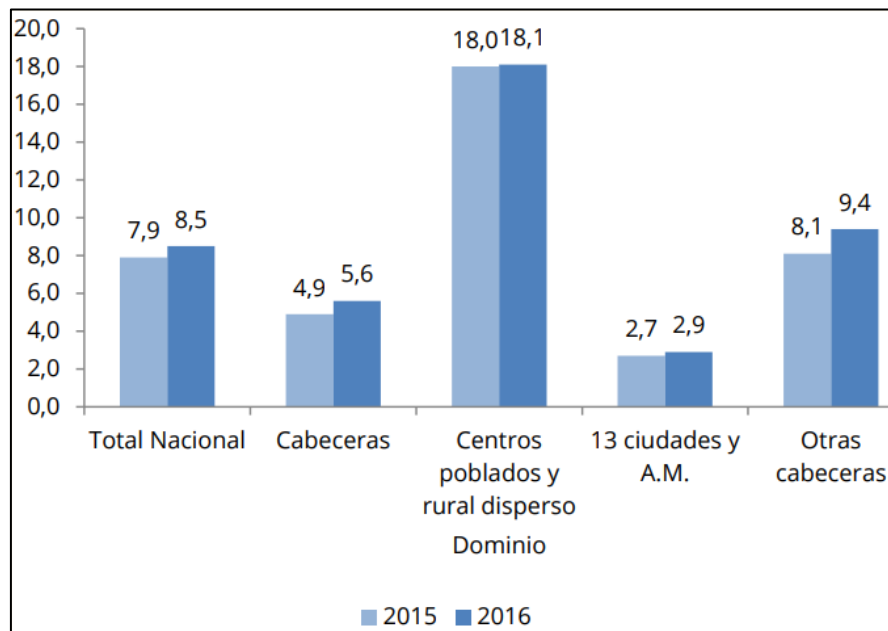


Fuente: DANE, 2017.

Por su parte, la línea de pobreza extrema en el 2016, el porcentaje de personas clasificadas en pobreza extrema con respecto a la población total nacional fue del 8,5%, en las cabeceras esta proporción fue del 5,6% superior al valor registrado en 2015 (4,9%). En los centros poblados y rural disperso la incidencia de la pobreza extrema fue de 18,1%. En las trece áreas, el porcentaje de población en pobreza extrema pasó de 2,7% en 2015 a 2,9% en 2016. En las otras cabeceras,

la incidencia de la pobreza extrema pasó de 8,1% a 9,4%, registrando un aumento de 1,3 puntos porcentuales (DANE, 2017. p 9).

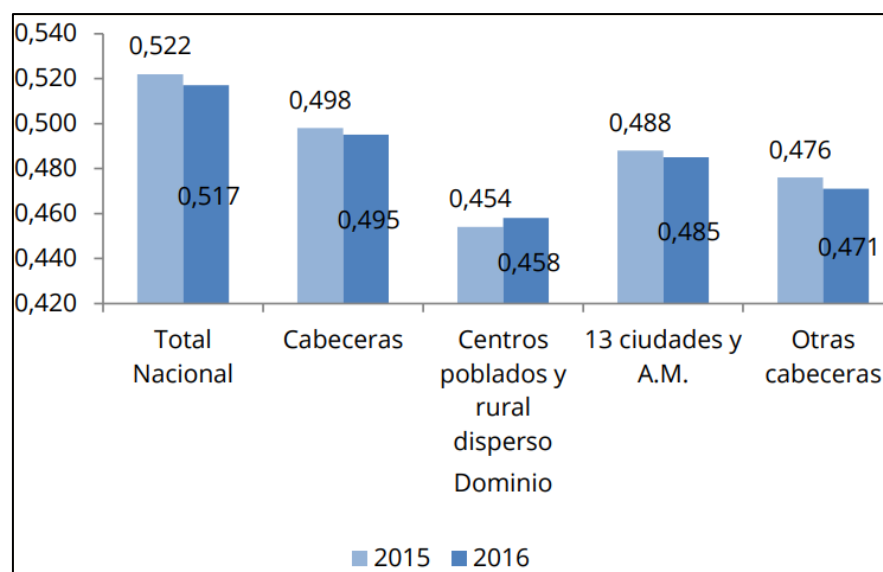
Figura 13. Pobreza extrema nacional



Fuente: DANE, 2017.

Para 2016, el coeficiente Gini de desigualdad de ingresos registró un valor de 0,517 a nivel nacional. En las cabeceras, el coeficiente de Gini fue 0,495, frente a 0,498 de 2015. Por su parte, en las trece áreas el Gini fue 0,485; en 2015 fue de 0,488. En los centros poblados y rural disperso, el coeficiente Gini pasó de 0,454 en 2015 a 0,458 en 2016. Para las otras cabeceras el Gini pasó de 0,476 en 2015 a 0,471 en 2016 (DANE, 2017, p 11).

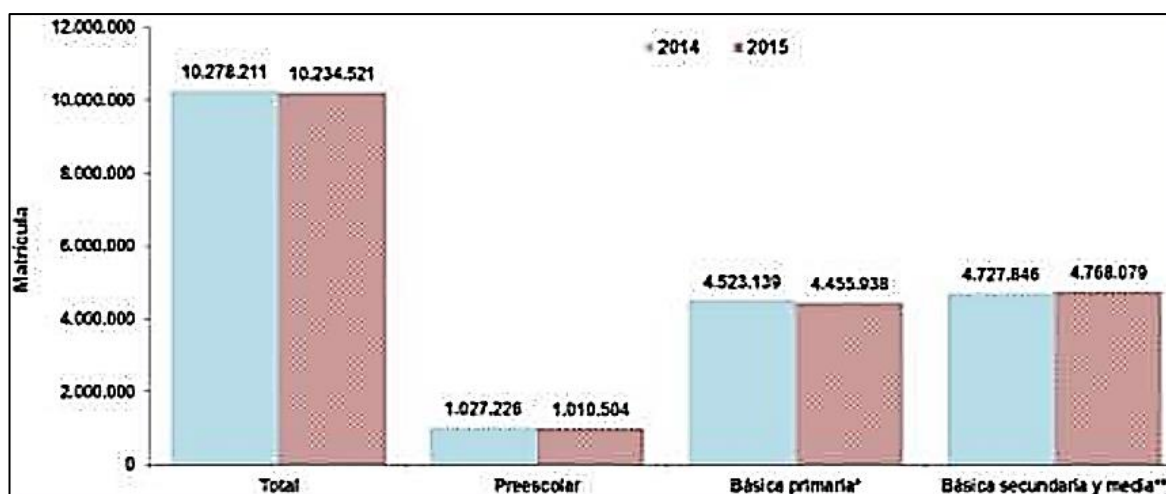
Figura 14. Pobreza extrema nacional



Fuente: DANE, 2017.

En Colombia la educación es obligatoria para los niños y comprende prescolar, básica primaria y básica secundaria y media. En total en 2015 hay 10'234.521 matrículas, un -0.4% menos a la matrículas del 2014; en prescolar se registra 1'010.504 matrículas, que corresponde a una disminución de -1.6% frente el periodo anterior; en básica primaria se presenta 4'455.938 matrículas, es decir, -1.5% en relación al 2014; y 4'768.079 matrículas en básica secundaria y media, siendo ligeramente (0.9%) al año anterior. DANE, (2015;p5-6)

Figura 15. Cobertura de la educación



Fuente: DANE, 2016.

La tasa de aprobación total es 88.7%, siendo las mujeres quienes logra una mayor aprobación, en consecuencia, la tasa de reprobación total fue 7.3%, siendo la secundaria el ciclo de mayor reprobación y el grado de deserción total en el sistema educativo es 4.1%. DANE, (2015;p30) En efecto, el gasto público en educación en 2014 alcanzo 17.681 millones de dólares, que equivalen a 4.67% del PIB.

Por último, se aprecia cada vez con más fuerza en la sociedad actitudes y valores favorables con la conservación del medio ambiente y la preocupación por el desgaste y destrucción progresiva de los recursos naturales. Así pues, empresas y consumidores orientan sus productos y procesos de una forma amigable con el medio ambiente convirtiéndose en una exigencia vinculada a las expectativas del mercado y la sociedad.

Tabla 14. Entorno Social y cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Grupos étnicos				x	
Religión				x	
Eventos culturales				x	

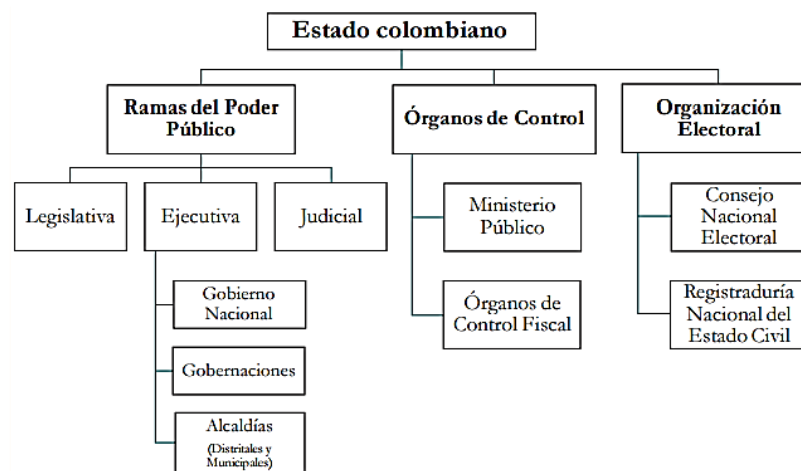
Pobreza		X			
Desigualdad		X			
Educación			X		
Sistemas de movilidad urbana					X
Transporte público					X
Medio ambiente				X	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.1.4. ENTORNO POLÍTICO

La República de Colombia es un Estado social de derecho, soberano, democrático, participativo y electoral, pluralista, unitario porque existe un solo ordenamiento jurídico, centralizado el poder político en el distrito capital y descentralizado administrativamente. El poder político se expresa en tres ramas: legislativo, ejecutivo y judicial.

Figura 16. Estructura del Estado



Fuente: Departamento Nacional De Planeación, 2010.

La rama legislativa se conforma por un congreso compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes, el primero con una circunscripción nacional de 105

escaños y el segundo por circunscripción regional de 166 escaños. Sus funciones son formular leyes, ejercer control sobre el gobierno, juicio político a funcionarios del Estado, elegir cabezas de los órganos de control del Estado y tiene potestad para reformar la constitución mediante actos legislativos.

El poder judicial se encarga de administrar la justicia mediante sentencias, fallos y autos, estando integrado por la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, Tribunales y Jueces. Departamento Nacional de Planeación., (2010;p. 28-30.)

El poder ejecutivo es la voluntad directa del pueblo y se ejerce mediante el presidente de la República, los Gobernadores y alcaldes, quien tiene las facultades para hacer cumplir la constitución, establecer decretos y ejecutar planes de desarrollo en sus respectivos campos de acción.

Por otra parte, Colombia se encuentra entre la encrucijada de la persistencia del conflicto armado interno con las FARC y sus disidencias, ELN, estructuras paramilitares y organizaciones criminales dedicadas a narcotráfico y minería ilegal, y un proceso de transición política que conduzca a la construcción de la paz. En este panorama de inestabilidad e incertidumbre ha generado déficit de las instituciones democráticas debido a las deficiencias del Estado en las zonas rurales y marginadas, la corrupción y clientelismo, la violencia generalizada y narcotráfico arraigado en la sociedad. Departamento Nacional de Planeación., (2010;p. 28-30.)

Aunque la Constitución de 1991 arguye la separación de poder, el sistema de gobierno otorga mayor poder al ejecutivo, lo que concuerda con el *presidencialismo*, dado que el presidente es electo por elección directa e independiente del parlamento, por un periodo de cuatro años, tiene potestad para nombrar de ministros, puede decretar el Estado de excepción y decretos con fuerza de ley. (Collazos R., J.C. , 2007)

Ahora bien, el sistema electoral son las reglas de participación política para seleccionar servidores públicos. El sistema electoral se encarga de transformar los

votos, es decir, la voluntad del pueblo, en escaños en el congreso o cargo en el ejecutivo. Para los cuerpos colegiados del Congreso se utiliza un sistema proporcional, o la cifra repartidora, además se encuentra el umbral electoral, la prohibición de la doble militancia, la lista única por partido y topes a la financiación de la campaña políticas. MISIÓN DE OBSERVACIÓN ELECTORAL, (2013) En lo concerniente a la elección de autoridad ejecutiva se recurre al voto directo con mayoría relativa para alcaldías y gobernaciones y para elegir presidente se requiere mayoría absoluta, o sea, la mitad más uno de votos y segunda vuelta electoral. Hernandez Becerra, A., (1985:p30-32)

Los organismos que integran el sistema de electoral son el Consejo Nacional Electoral autoridad que regula las elecciones, los partidos, escruta, elegir el Registrador Nacional, entre otros. Y la Registraduría Nacional del Estado Civil, quien dirigir y vigilar las elecciones y otros mecanismos de participación.

La política económica del gobierno es una decisión política desarrollada por la autoridad (gobierno y otras autoridades político-económicas) que persigue a través de unas acciones deliberadas, o la manipulación de instrumentos y medios, unos fines y/u objetivos planteados en el terreno económico. Cuadrado R., J., (2006;p49-50) La política económica del gobierno tiene como propósito generar más empleo, más seguridad y menos pobreza y paz para, para ello, los siguientes pilares estratégicos: “convergencia y desarrollo regional, crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades, consolidación de la paz, innovación, sostenibilidad ambiental, buen gobierno y relevancia internacional”. Departamento Nacional de Planeación., (2010-2014;p. 21-24.)

En efecto, la política económica del gobierno de Juan Manuel Santos (Plan Nacional de Desarrollo), en su segundo mandato, tiene como ejes estratégicos: Departamento Nacional de Planeación., (2010-2014;p. 21-24.)

- Colombia en paz;
- Colombia equitativa y sin pobreza;

- Colombia, la más educada;
- Competitividad e infraestructura estratégicas;
- Movilidad social;
- Transformación del campo;
- Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz;
- Buen gobierno;
- Crecimiento verde;
- Estrategias regionales; y
- Consistencia macroeconómica.

Por su parte, la Política Tributaria hace referencia al conjunto de decisiones de las autoridades públicas orientadas a la financiación del Estado, por ello, se toman decisiones focalizadas a la utilización de diversos instrumentos fiscales, en particular, impuestos y gasto público, todo ello se articula al logro de objetivos más generales de carácter económico, político y social. La Política Tributaria consagrada en el Estatuto tributario fue reformada en el 2012 y se prevé que en 2017 se presente una nueva reforma, debatida en el Congreso, debido al marcado déficit fiscal del gobierno.

En primer lugar, las sociedades y personas naturales son responsable de declarar y pagar *el impuesto sobre la renta*. Como el fin era hacer más progresivo el impuesto a la renta se introdujo el Impuesto Mínimo Alternativo Nacional (IMAN) para personas que devenguen más de 3.6 millones de pesos, la tasa de gravamen va desde 6% hasta 27%. De otra parte, con el propósito de *estimular el trabajo formal* a las empresas se les exonera de algunos costos no salariales sobre el trabajo para empleados que devenguen hasta diez salarios mínimos, en particular el 2% destinado al ICBF, el 3% para el SENA y las contribuciones a la salud por parte de los empleadores (8,5%). Steiner, R., & Medellín, J.C., (2014;p94)

Ahora bien, el CREE es un impuesto de destinación específica que grava la renta de las empresas con una tarifa del 8% (9% en 2014 y 2015), al tiempo que se reduce del 33 al 25% la tarifa general que pagan las empresas por renta. Por otro

lado, el IVA se declara y pagar por bimestre, los cambios introducidos en la reforma simplifican las tarifas a 0, 5% y 16%. También se introdujo un impuesto de 8% al consumo en restaurantes, bares, tabernas y/o discotecas, telefonía móvil (4%) y algunos bienes (16%). Steiner, R., & Medellín, J.C., (2014;p96)

Se destaca el impuesto sobre el timbre, impuesto a ganancias ocasionales, ICA, industria y comercio y el 4 por mil en movimientos financieros. El estatuto tributario también define la obligación de retener en la fuente. Por último, hay beneficios tributarios (Ley 1429) por generación de empleo y formalización empresarial, en el primer caso hay descuento en el impuesto de renta y, en el segundo, progresividad en el pago de impuestos, es decir, los dos primeros años a una tasa 0 y de ahí en adelante cada año aumenta de 25%, hasta cubrir el 100%, además no se paga parafiscales, ni se realiza retención en la fuente. (González, Paula, 2012)

El sistema de partidos de Colombia es multipartidista polarizado con fuerza centrífuga con partidos de ideología derecha, centro e izquierda, que forman coaliciones y mega coaliciones entre el ejecutivo y el parlamento para gobernar; la oposición es bilateral de la extrema derecha e izquierda dando lugar a grupos guerrilleros y paramilitares. En este sentido, el número de partidos efectivos desde el año 2002 está por encima de cinco y a 2010 hay 6.54 partidos importantes para las elecciones y 5.4 partidos relevantes en el congreso.

Tabla 15. Número efectivo de partidos Colombia

	1982	1986	1990	1991	1994	1998	2002	2006	2010
NEPe	2,08	2,66	2,20	3,30	2,67	3,21	7,24	7,78	6,54
NEPp	1,98	2,45	2,17	2,99	2,75	3,18	6,7	7,31	5,4

NEPe: (Electoral) NEPp: (Parlamentario)

Fuente: Guevara, (2012, p71)

En una perspectiva realista se entiende la política como un escenario donde varios o muchos actores (en especial los partidos, movimientos y grupos de interés) se

disputan el acceso o influencia en el poder político para la consecución de intereses (pragmáticos) y/o fines (ideológicos).

➤ *Partido de Unidad Nacional*

El partido cuenta con posiciones mayoritarias en el congreso, promueve proyectos de ley como la reforma de poderes, la reelección presidencial, el voto obligatorio, desarrollo agropecuario y son promotores del proceso de paz adelantado en la Habana con las FARC-EP. El partido tiene una tendencia ideológica de derecha acorde a los modelos liberales, la conservación del orden y actitud pragmática para excluir sectores de la contienda política. Juan Manuel Santos llega a la presidencia en el 2010 con 9'004.221 votos, es decir, el 69.1%, frente al 27.5% de Antanas Mockus; en 2014 es reelecto luego obtener 7'816.986 votos, alrededor de 53.1%, frente al 46.9% de los votos de Óscar Iván Zuluaga.

Tabla 16. Resultados electorales partido de la U

Partido de Unidad Nacional	2006	2010	2014
Cámara de Representantes	16,70%	25,90%	19,60%
Escaños Cámara	29	47	37
Senado	17,50%	25,80%	18,60%
Escaños senado	20	28	21

Fuente: Psephos Adam Carr's Election Archive.

Los resultados electorales del partido en el congreso son: en el Senado tiene una menor participación, en 2006 llega a 20 curules con el 17.5% de votos, en 2010 gana ocho curules de más (28 escaños) con 25.8% de votos y en 2014 con el 18.6% equiparable a 21 escaños; y, en Cámara en 2006 logró 29 escaños con el 16.7% de los votos, en 2010 asciende a 47 escaños con el 25.9% de la población y en 2014 desciende a 37 escaños con el 19.6% de los votos. Carr, A., (2014)

➤ *Partido Centro Democrático*

Centro Democrático es un partido de extrema derecha y pragmático, por tanto, los comicios electorales para congreso el Centro Democrático ocupa el segundo lugar en el Senado tras alcanzar el 17.1% de la votación (2'045.564 de votos) suficientes para ocupar 19 escaños. En efecto, en la cámara de representantes se

llega a 12 escaños, que representa el 11.4% de los votos (1'355.358). Carr, A., (2014) Aún más, el Centro Democrático, como partido de oposición al gobierno y los procesos de paz, promueve la seguridad democrática, confianza inversionista, cohesión social y Estado austero por medio de una agenda legislativa compuesta por el ingreso mínimo garantizado, reforma integral a la educación, reforma a la salud, la redistribución de regalías, la reforma electoral y a la justicia. CENTRO DEMOCRÁTICO. (2014)

➤ *Partido Conservador Colombiano*

Es una organización política orientada a valores tradicionales y conservadora, acorde a la estabilidad, el orden y la autoridad, la justicia social, la solidaridad, el desarrollo y el crecimiento de la economía. Entre los principales proyectos que persigue se hallan la lucha contra la pobreza (con familias en acción, vivienda, salud, educación), seguridad democrática, desarrollo del sector agropecuario, el crecimiento económico y la internacionalización de la economía. Partido Conservador Colombiano, (2014)

Tabla 17. Resultados electorales partido Conservador

Partido Conservador Colombiano	2006	2010	2014
Cámara de Representantes	15,80%	21,40%	16,10%
Escaños Cámara	30	38	27
Senado	16,10%	21,20%	16,20%
Escaños senado	18	22	19

Fuente: Psephos Adam Carr's Election Archive (2015)

En la Cámara de Representantes en 2006 obtuvo 30 escaños con 15.8% de los votos, en 2010 con 21.4% suficiente para 38 escaños y en 2014 desciende a 16.7% de votos, equivalente a 27 escaños. En el Senado el partido para 2006 logra 16.1% de votos que corresponden a 18 curules, en 2010 logra 22 escaños con el 21.2% de votos y parra 2014 logra 19 escaños con 16.2% de la votación. Carr, A., (2014)

➤ *Partido Liberal Colombiano*

Los estantes ideológicos del partido giran alrededor de la economía liberal con orientación social, la internacionalización de la economía; tiene con propósito

recuperar la gobernabilidad democrática a través del fortalecimiento de la intervención social y coercitiva del Estado para asegurar la seguridad ciudadana y el bienestar. Partido liberal colombiano, (2008)

Tabla 18. Resultados electorales partido Liberal

Partido Liberal Colombiano	2006	2010	2014
Cámara de Representantes	19,00%	19,30%	17,30%
Escaños Cámara	36	37	39
Senado	15,50%	16,30%	14,60%
Escaños senado	17	17	17

Fuente: Psephos Adam Carr's Election Archive (2015)

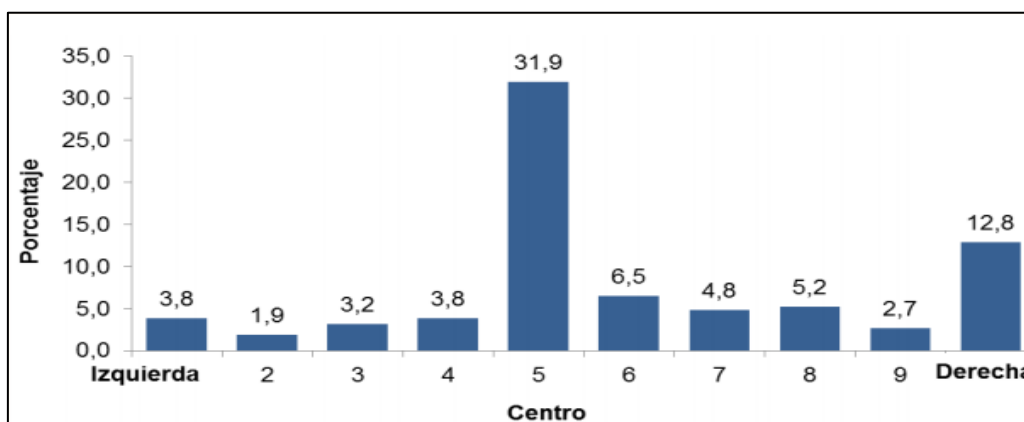
El Partido Liberal en Senado mantiene una participación constante con 17 escaños desde el 2006. Por su parte, en 2014 logra 39 escaños para Cámara con 17.3% de votos y en Senado alcanza 17 escaños con 14.6% de votos, obteniendo una posición significativa en Cámara. En 2006 el partido Liberal en Cámara logra 19.3% de votos y alcanza 36 escaños, en 2010 logra 37 escaños con 19.3% de la votación. Psephos Adam Carr's Election Archive (2015)

➤ *Partido Cambio Radical*

El partido se ubica en una posición centro-derecha en el espectro ideológico, en consecuencia, gran parte de su política es de tipo pragmático, con proyectos acordes a la seguridad democrática, el bienestar social, la internacionalización, el desarrollo y crecimiento económico y el fortalecimiento de las instituciones. Partido Cambio Radical, (2014) El partido Cambio Radical hace parte de la coalición de gobierno, tiene una posición importante en el Congreso de la República, para Cámara en 2006 obtiene el 10.7% en la votación que se representan en 20 escaños, en 2010 llega 15 escaños con el 7.7% de los votos y en 2014 obtiene 9.5% de votos para lograr 16 escaños. En cambio, en el Senado se presenta una menor participación del partido, en 2006 logra 15 escaños con 13.4% de votos, en 2010 logra el 8.2% de votos que se traducen en 8 escaños y en 2014 obtiene 9 escaños con 8.3% de los votos. Carr, A., (2014)

En lo referente a actitudes hacia la política, se aprecia un margen de abstencionismo alto en la sociedad, pues, en 2015 el 59,9% de las personas de 18

años y más afirmó que siempre vota cuando en Colombia hay elecciones, el 23,4% a veces vota y el 16,7% nunca vota. DANE, (2015;p8) Los principales motivos de no votar son desinterés en la política, imágenes desfavorables de los políticos asociados a la corrupción y desconfianza en el sistema político.



Fuente: DANE, 2016.

Con relación a la posición ideológica el 12,7% de las personas de 18 años y más afirma ser de izquierda (1-4), el 38,4% de centro (5-6) y el 25,5% de derecha (7-10) DANE, (2015;p13)

Tabla 19. Entorno político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Sistema político			X		
Presidencialismo				x	
Sistema electoral				x	
Sistema de partidos			x		
Partidos políticos				x	
Política económica					x
Política tributaria		x			
Actitudes hacia la política			x		

Fuente: Elaboración propia, (2017)

5.1.5. ENTORNO JURÍDICO

La Constitución Política de 1991 es la norma suprema del Estado, dicta los principios fundamentales del Estado, los derechos, garantías y deberes, participación democrática y la organización del Estado. En la constitución se garantizan los derechos económicos como la propiedad privada, la injerencia del Estado en la economía, la libertad para constituir empresa, define las autoridades económicas y sus atribuciones, dicta norma sobre el trabajo y las asociaciones sindicales, entre otros.

El Código de comercio considera como comerciante (Art. 1º C. CCIO) a las personas naturales y jurídicas “que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles”. Cuando posea un registro mercantil, un establecimiento comercial o haga publicidad de comerciante (Art. 13º C. CCIO). Sus obligaciones son: tener registro mercantil, inscribir y/o conservar libros y documentos de la empresa ante la cámara de comercio, llevar contabilidad, denunciar la cesación de pagos de terceros y abstener de realzar competencia desleal (Art. 19º C CCIO). Además la ley establece nueve tipos de sociedad para constituir empresa, que están sujetas a un trámite legal antes la cámara de comercio, por ejemplo: Chavarro, J. E., (2011)

(a) la *sociedad Colectiva* se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales;

(b) en *sociedad Comandita simple* los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes;

(c) la *Sociedad Comandita por Acciones* se forma con más de 5 socios y acciones iguales, además los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones, y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes;

(d) la *Sociedad por acciones Simplificada* se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o

más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital suministrado a la sociedad;

(e) la *Sociedad anónima* se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad;

(f) para constituir una *Empresa unipersonal* basta con el Registro Mercantil para que sea una persona jurídica, quien responderá limitadamente con los activos, cuotas de igual valor nominal, descritos en el documento constitutivo;

Y, (g) *sociedad de responsabilidad limitada* se constituye de dos a 25 socios, y estos responden hasta sus respectivos aportes.

Código sustantivo de trabajo, o decreto 3743 de 1950, se fundamentó en el *contrato del trabajo (entendido como “aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración” (Código Sustantivo del Trabajo –CST–, Art. 22°).)* y presume que toda persona que realice un trabajo para otro, este subordinada y remuneración, se encuentra en una relación laboral. Puede haber contratos *verbales o escritos*, según su duración hay contratos a término fijo o indefinido (Art. 37°, 46°, 47° CST). Algunas de las obligaciones contraídas por la empresa hacia el empleado es la afiliación al sistema de seguridad social donde se paga pensión, salud y ARP. En cuanto a los parafiscales, estos se deben pagar a los trabajadores que devenguen más de 10 salarios mínimos.

Por su lado, en las prestaciones sociales son un deber de la empresa, deben pagar cesantías (1 mes de salario por año); intereses (12% anual) sobre cesantías; la prima de servicios y auxilio de transporte. Además, por cada año de trabajo se obtiene 15 días hábiles y consecutivos de vacaciones. En cuanto al salario integral solo puede ser pagado a las personas que devenguen más de 10 salarios mínimos, llegada la situación en que el empleador se niega a pagar indemnización y/u otros aspectos, la sanción es pagar por cada día de retraso un día de salario durante dos años. Bogotá Emprende, (2013) Otra disposición que se encuentra en el CST es la obligación de tomar medidas con el fin de garantizar la

higiene y la seguridad industrial en las empresas, por ende, se debe elaborar un reglamento y políticas en esta área. Por último, se deben considerar garantías colectivas con el derecho de asociación de sindicatos. Presidencia de la República, (1950)

La legislación sobre el contrabando se subsume en la Ley 1762 de 2015, que busca prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal por medio de fortalecer la capacidad institucional del Estado y el procesamiento y sanción jurídica y pecuniaria de los actores que lleven a cabo estas actividades. En este sentido, el contrabando, el fraude aduanero y el lavado de activo ameritan pena de privación de la libertad, una multa económica y prohibición para ejercer la actividad económica en que incurrió en falta. Ante esto, se halla la política de prevención de contrabando que integra la DIAN, la Policía Nacional y la Fiscalía General de la Nación. Congreso de la República. (2015)

La legislación sobre la Higiene y Seguridad Laboral tiene importante peso en la industria manufacturera, todas las normas tienen por objeto la estabilidad y protección de los trabajadores. Dentro de estas series de normas se establecen para la protección se encuentra el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial expone las reglas para prevenir los riesgos y establece medidas como la vestimenta en el trabajo, las disposiciones de seguridad obligatoria para las empresas, las responsabilidades en caso de accidentes y enfermedades laborales, entre otras. Además, la Ley 9 de 1979 regula la salud ocupacional en Colombia como mecanismo para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

La legislación vigente sobre el control a la contaminación considera que la conservación del medio ambiente influye en la calidad de vida de las personas, por tanto, un ambiente sano es derecho y hace parte del patrimonio común. La conservación implica un ejercicio de defensa y preservación de los recursos naturales renovables y no renovables, como la prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo (Artículo 8º, 79º, 95º de la CP) Secretaria

Distrital de Ambiente, (2016). La entidad a cargo es el Ministerio del Medio Ambiente, que realiza elabora e implementa la política pública de conservación del medio ambiente, planifica los proyectos ambientales y otorga licencias para actividades que afecten la conservación del medio ambiente.

Aprovechamiento Derogada por el art. 10, Decreto Nacional 1505 de 2003. Es el proceso mediante el cual, a través de un manejo integral de los residuos sólidos, los materiales recuperados se reincorporan al ciclo económico y productivo en forma eficiente, por medio de la reutilización, el reciclaje, la incineración con fines de generación de energía, el compostaje o cualquier otra modalidad que conlleve beneficios sanitarios, ambientales y/o económicos.

Adicionado por el Art. 1, Decreto Nacional 1505 de 2003 con las siguientes definiciones: Aprovechamiento en el marco de la Gestión Integral de Residuos Sólidos. Es el proceso mediante el cual, a través de un manejo integral de los residuos sólidos, los materiales recuperados se reincorporan al ciclo económico y productivo en forma eficiente, por medio de la reutilización, el reciclaje, la incineración con fines de generación de energía, el compostaje o cualquier otra modalidad que conlleve beneficios sanitarios, ambientales, sociales y/o económicos.

Ley 09 de 1979: Código Sanitario Nacional define las actividades que generen residuos líquidos y sólidos, ambas deberán contar con el aval del Ministerio. En ningún caso ésta permitido arrojar residuos a la calle y las empresas debe hacer una gestión de los desechos para evitar la propagación de enfermedades y plagas que atenten contra la salud pública. (Congreso de Colombia, 1979)

Tabla 20. Entorno jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Constitución política				x	
Legislación sobre el trabajo				x	
Código de comercio				x	
Legislación sobre el contrabando					x
Legislación sobre la contaminación					x
Normas para la gestión de aceites usados				x	

Fuente: Elaboración propia, (2017)

5.1.6. ENTORNO TECNOLÓGICO

La industria *Tratamiento y revestimiento de metales mecanizado* se caracteriza por los marcados cambios tecnológicos que mueven la competitividad, siendo la investigación y desarrollo componentes esenciales de la cadena productiva del sector y determinantes de la capacidad de innovación. El avance tecnológico es crítico para determinan la efectividad de la estrategia competitiva dado que el avance tecnológico impacta en la propuesta de valor (productos y servicios) de la empresa hacia el mercado.

Se hallan avances en los equipos y los sistemas eléctricos de las plantas de producción que impactan en las operaciones de las empresas vinculadas a la industria. Junto a esto, la utilización de tecnologías digitales e informáticas es cada vez más empleados y tienden a vincularse con las TICs y móviles.

La sofisticada tecnología de las superficies posibilita el tratamiento y recubrimiento de metales con utilidades útiles en la industria, preparadas para cumplir con un amplio rango de requisitos en calidad, por ejemplo, soportar ambientes agresivos y corrosivos o el coloreado y decoración. El avance tecnológico que presenta el sector se detalla en los procesos de granallado, impactos con chorro de agua a presión, impacto con láser, bruñido con rodillo, endurecimiento con explosivo, chapeado metálico, Galvanizado electroquímico y por inmersión, entre otros.

Otras tendencias en esta industria son las propiedades, la adhesión de sustratos, porosidad, densidad e integridad de los recubrimientos. Se está desarrollado técnicas de recubrimiento con diamantes, así como la des laminación de la película de diamante, se están a controlar la composición química de los vapores y líquidos.

Tabla 21. Entorno tecnológico

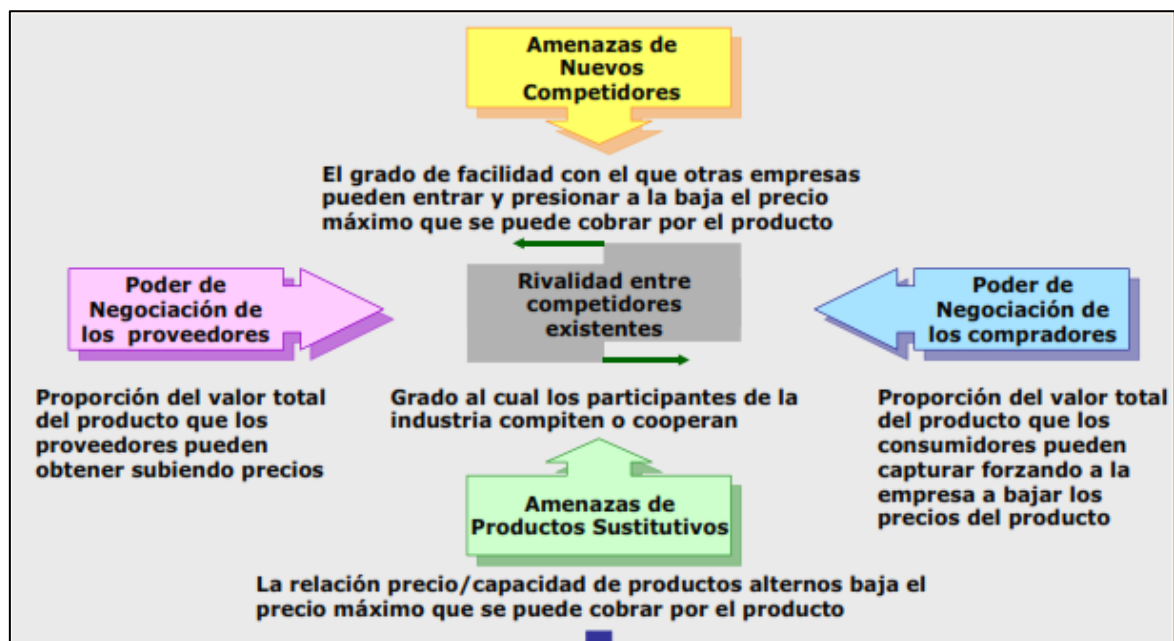
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El avance tecnológico es crítico para determinan la efectividad de la estrategia competitiva				x	
La sofisticada tecnología de las superficies posibilita el tratamiento y recubrimiento de metales con utilizaciones útiles en la industria				x	
El avance tecnológico que presenta el sector se detalla en los procesos de granallado, impactos con chorro de agua a presión				x	
Las tendencias en esta industria son las propiedades, la adhesión de sustratos, porosidad, densidad e integridad de los recubrimientos					x
La des laminación de la película de diamante, se están a controlar la composición química de los vapores y líquidos				x	

Fuente: Elaboración propia, (2017)

5.2. ANÁLISIS SECTOR

De acuerdo a Porter M. (2008), el posicionamiento competitivo de una empresa en su sector, se logra mediante el estudio puntual y objetivo, del “el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, poder los proveedores, poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 38), la interrelación entre estos factores influye en la capacidad para generar utilidades en la industria.

Figura 17. Estructura del sector



Fuente: Material de clase de Benjamín Betancourt

5.2.1. Identificación del Sector

De las *Industrias manufactureras* se desprende la metalmecánica, esta división comprende la fabricación de productos de metal (tales como piezas, recipientes y estructuras. Las empresas de este sector generalmente no son dueñas de los

artículos que procesan ni los venden a terceros (DANE, 2017). Las principales actividades realizadas en este sector son:

- Enchapado,
- Pulimento,
- Anodizado,
- Coloración,
- Cromado,
- Zincado,
- Galvanizado,
- Bicromatizado,
- Sulfatado,

Asimismo, se incluyen procedimientos tales como el bruñido, desbarbado, limpieza con chorro de arena, pulimento en tambor giratorio, limpieza, soldadura, afilado, esmerilado, lapidado, brochado y otros tratamientos especiales del metal y de artículos de metal que se realizan por contrata o a cambio de una retribución. También se tiene en cuenta los tratamientos térmicos de metales (temple, recocido, revenido, etc.), pintura, grabado, impresión del metal, revestimientos no metálicos de metal: plastificado, esmaltado, lacado, etc. Procesos de reducción de masa de metales como taladrado, torneado, limado, cepillado, fresado, erosión, triturado, aserrado. Y corte y grabado de metales mediante el uso de rayos láser (DANE, 2017).

Ahora bien, en promedio las empresas del sector realizan exportaciones (FOB) de 2'998.128 millones de dólares comparado con las importaciones que asciende 2'321.464 millones de dólares en 2016, lo que refleja un superávit en la balanza comercial. No obstante, en los años anteriores se presenta montos superiores en las importaciones lo que se traduce como déficit comercial en el sector (Emis Benchmark, 2017).

Tabla 22. Importaciones y exportaciones sector metalmecánico.

Indicadores	Promedio Millones (COP) Anual		
	2016	2015	2014
Import. / Export			
Importaciones - FOB U\$	USD\$2321464	USD\$10412083	USD\$3310009
Exportaciones - FOB U\$	USD\$2998128	USD\$6806384	USD\$2990352

Fuente: Emis Benchmark, (2017)

La Tabla 23 muestra el ranking de empresas con mayores ventas en dólares del sector de la metalmecánica en Colombia. Se aprecia que la empresa “NTR Metals Zona Franca S.A.S.” es líder los años 2014, 2015 y 2016. En este último año logra 2.832.361 de dólares en ventas anual, en segundo lugar, esta “C.I. Energia Solar S.A. Es Windows” con 641.731, aunque ocupo la tercera posición en los años 2015 y 2014; seguida de “Crown Colombiana S.A.” con 278.598 en ventas, después se encuentra “Tenaris Tubocaribe LTDA” y, en quinto lugar, “Aluminio Nacional S.A.”

Tabla 23. Top 25 empresas sector metalmecánico

Empresas	#	2016	#	2015	#	2014	#	2013	#	2012
NTR METALS ZONA FRANCA S.A.S.	1º	2.832.361	1º	2.052.484	1º	573.321	13º	82.645		-
C.I. ENERGIA SOLAR S.A. ES WINDOWS	2º	641.731	3º	424.147	3º	280.899	4º	200.042	7º	133.347
CROWN COLOMBIANA S.A.	3º	278.598	5º	196.062	10º	132.571	12º	111.307	12º	92.584
TENARIS TUBOCARIBE LTDA	4º	265.127	2º	429.193	2º	327.859	3º	234.930	3º	323.588
ALUMINIO NACIONAL S.A.	5º	236.963	6º	186.745	7º	155.676	6º	158.387	5º	173.641
C.I. DE METALES PRECIOSOS Y METALES COMUNES INVERSIONES GENERALES S.A.	6º	212.989	25º	63.918	32º	46.599	1º	335.096	1º	402.082
ALAMBRES Y MALLAS S.A.	7º	178.483	7º	175.952	6º	163.970	5º	163.030	6º	159.968
H B ESTRUCTURAS METALICAS S.A.S.	8º	169.468	9º	150.898	9º	134.431	7º	147.339	10º	101.950
BATERIAS WILLARD S.A.	9º	153.138	12º	129.104	14º	94.150	14º	82.438	13º	80.277
HOJALATA Y LAMINADOS S.A.	10º	146.159	8º	156.137	5º	185.987	10º	131.424	4º	179.036
FRIOMIX DEL CAUCA S.A.S.	11º	135.463	10º	133.728	11º	125.160	9º	137.183	8º	111.370
CAMILO ALBERTO MEJIA Y CIA S.A.S.	12º	116.411	15º	104.079	17º	77.429	21º	65.175	19º	65.352
GE ENERGY COLOMBIA S.A.	13º	107.456	13º	106.176	13º	118.504	8º	141.235	21º	60.106
EMPRESA METALMECANICA DE ALUMINIO S.A.	14º	107.355	14º	105.965	15º	90.624	16º	78.619	14º	76.808
INGENIERIA MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COLOMBIA S.A.	15º	102.874	21º	77.949	23º	70.569	24º	59.872	11º	95.066
PRODENVASES S.A.S.	16º	102.037	18º	89.759	18º	75.425	19º	69.356	16º	73.722
FORSA S.A.	17º	95.485	16º	103.415	21º	73.832	11º	112.926	22º	59.472

SAINT-GOBAIN COLOMBIA S.A.S.	18º	82.281	23º	69.846	26º	64.088	46º	29.497	74º	17.016
KNIGHT S.A.S.	19º	82.042	19º	82.989	20º	73.891	22º	63.678	25º	55.587
TAPON CORONA DE COLOMBIA S.A.S.	20º	81.216	11º	131.203	12º	123.350	28º	52.832	26º	53.639
HUNTER DOUGLAS DE COLOMBIA S.A.	21º	80.751	20º	81.893	22º	72.252	18º	72.065	17º	73.181
ATB RIVA CALZONI COLOMBIA	22º	67.985	22º	73.878	19º	74.330	26º	58.164	28º	46.437
BELLOTA COLOMBIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	23º	64.921	24º	66.976	27º	60.486	27º	52.953	24º	57.018
ASSA ABLOY COLOMBIA S.A.S.	24º	60.771	30º	50.294	30º	49.203	33º	43.022	31º	40.325
FABRICA DE ESTRUCTURAS SADE ELECTRICAS S.A.S.	25º	60.687	26º	62.420	40º	35.756	30º	48.389	44º	30.125

Fuente: Emis Benchmark, 2017.

5.2.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La **rivalidad entre los competidores existentes** muestra las diferentes formas como guerra de precios, promociones, publicidad, ofertas especiales, entre otras,

Los factores estructurales de la competencia son:

Competidores numerosos o de igual forma.

Este sector de metalmecánica comprende nueve (9) sub-subsectores (einforma Colombia, 2017) integrados de la siguiente forma:

Tabla 24. Distribución empresas del sector metalmecánico

Subsector	Total	Peso %
Fabricación de productos metálicos para uso estructural	4.462	52,44%
Fabricación de otros productos elaborados de metal n c p	2.176	25,58%
Tratamiento y revestimiento de metales mecanizado	1.053	12,38%
Fabricación de tanques depósitos y recipientes de metal excepto los utilizados para el envase o transporte de mercancías	308	3,62%
Fabricación de artículos de cuchillería herramientas de mano y artículos de ferretería	214	2,52%
Forja prensada estampado y laminado de metal pulvimetalurgia	208	2,44%
Fabricación de generadores de vapor excepto calderas de agua caliente para calefacción central	43	0,51%
Fabricación de productos metálicos para uso estructural tanques depósitos y generadores de vapor	36	0,42%
Fabricación de armas y municiones	8	0,09%

Fuente: einforma Colombia, (2017)

Las empresas dedicadas a la fabricación de productos metálicos para uso estructural son más abundantes en Colombia con un peso del 52.4%, seguido de

las empresas de fabricación de otros productos elaborados de metal con el 25.5%. En tercer lugar, se encuentra las empresas dedicadas al tratamiento y revestimiento de metales mecanizado con una participación del 12.3% en el sector, después se haya las empresas de fabricación de tanques depósitos y recipientes de metal excepto los utilizados para el envase o transporte de mercancías con un peso del 3.6% y seguidamente con el 2.5% de empresas enfocadas a la fabricación de artículos de cuchillería herramientas de mano y artículos de ferretería.

A nivel nacional el sector de la metalmecánica está conformado por 8.508 empresas ubicadas en las principales ciudades del país. Ahora las empresas que se enfocan al tratamiento y revestimientos mecanizados son 1.053 compañías. Como se puede ver es un amplio número de empresas, además son de diferentes tamaños, se encuentran empresas con cobertura nacional con operaciones en otros países, así como empresas de alcance local y algunas no han formalizado su situación ante las autoridades económicas e institucionales.

Tabla 25. Indicadores del tamaño empresas sector metalmecánico.

Indicadores	Promedio Millones (COP) Anual		
	2016	2015	2014
Tamaño			
Ventas	27.139	23.548	17.468
Utilidad	394	375	57
Patrimonio	10.765	9.888	9.021

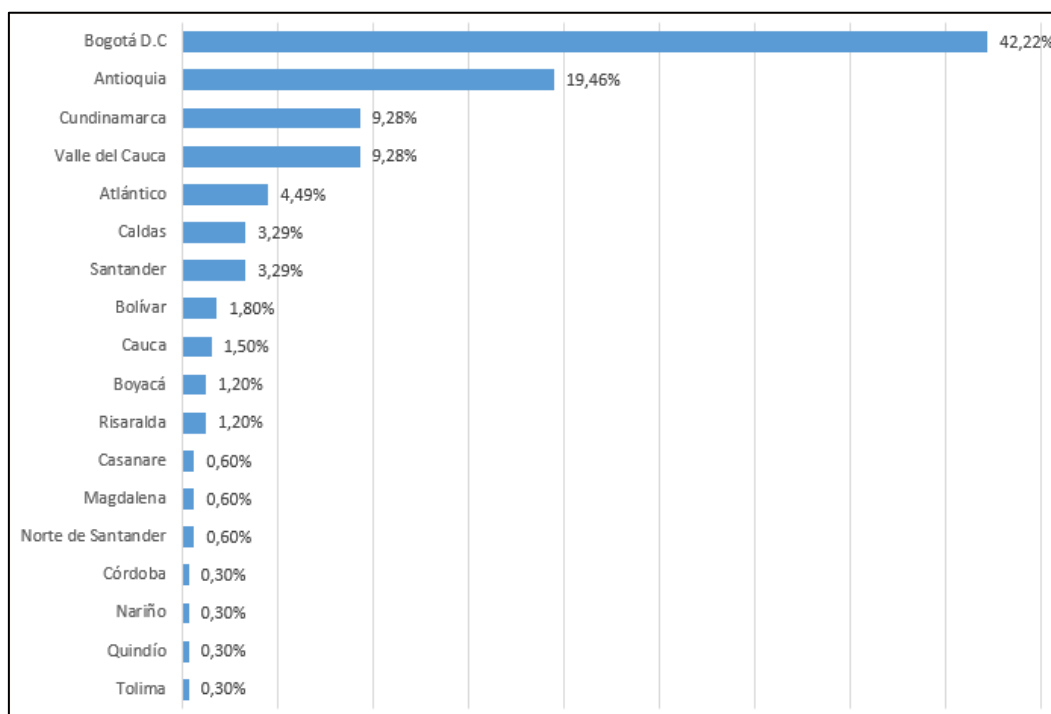
Fuente: Emis Benchmark, (2017)

El indicador promedio de ventas muestra un monto de 17.468 millones en 2014, el siguiente año en promedio las empresas del sector alcanzan 23.548 millones y en 2016 se ubica en 27.139 millones. Situación similar sucede con el patrimonio que en promedio llega a 10.765 millones y las utilidades promedio registradas son de 394 millones en ese mismo año.

Competidores diversos.

Las empresas que actualmente compiten en el sector tienen diversidad de domicilios, como se puede ver en la Figura 18 son muy diversos en cuanto a su ubicación, lugares de operación y ventas. La mayor parte se sitúan en Bogotá (42%) y cuentan con presencia nacional; en segundo lugar, Antioquia agrupa el 19% de las empresas, seguido de Cundinamarca y Valle de Cauca con 9.28% cada uno; Atlántico tiene una participación del 4.49%. las demás regiones tienen participación pequeña a nivel nacional, pero muestra la diversidad de empresa en los ámbitos locales. Además, se debe considerar las empresas foráneas, por ejemplo, los grupos empresariales: Techint, Votorantim, Gerdau, que tienen presencia en el país, lo que sin duda aumenta la pluralidad de organizaciones e intereses en el sector.

Figura 18. Producto Interno Bruto 2010-2017: Variación anual

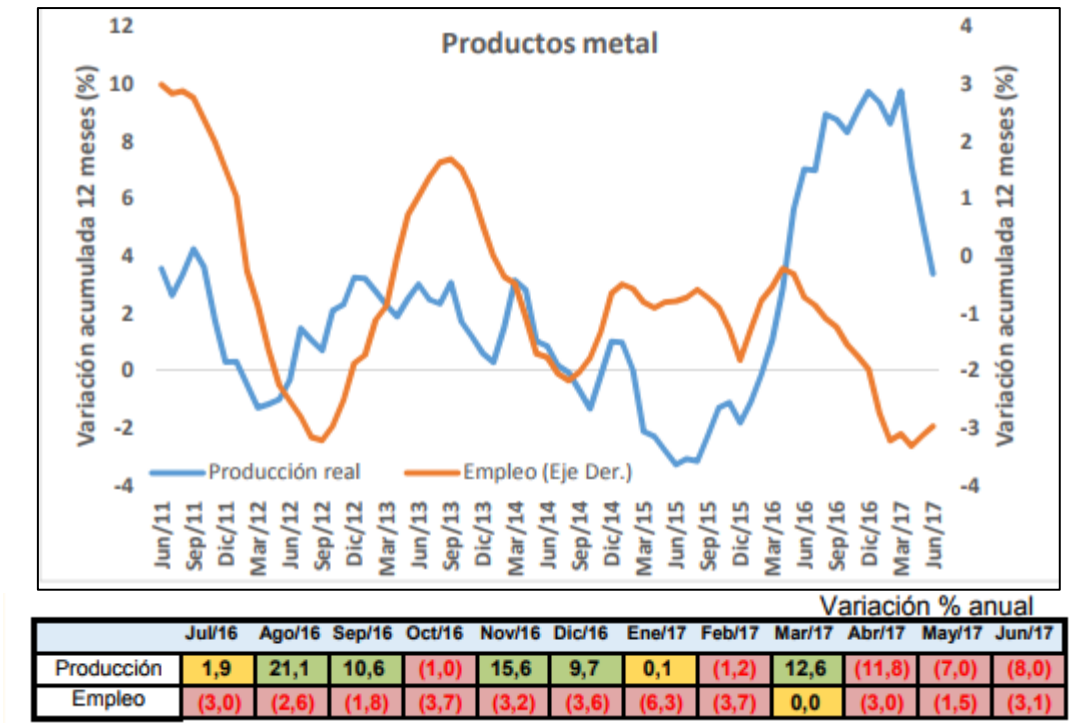


Fuente: Emis Benchmark, 2017.

Crecimiento de la industria.

El sector durante el año 2015 presento contracción del crecimiento de la producción, para el siguiente año se recupera recuperación de la producción logrando dígitos cercanos al 10% en su producción. No obstante, durante el año 2016 se presenta disminuciones significativas en la producción. Situación aún más desfavorable pasa el empleo en el sector, el cual durante los años 2016 y 2017 presenta caídas en la cantidad de personas contratadas reduciendo significativamente el número de personas empleadas.

Figura 19. Producto Interno Bruto 2010-2017: Variación anual



Fuente: DANE, (2017)

Viendo la Tabla 26 se destaca que el año 2014 fue crítico para el sector porque en su conjunto sufrió una caída del 82% en sus utilidades, lo que contrasta con

crecimientos en las ventas (20%), activos (29%) y patrimonio (23%). Al siguiente año se dispara las utilidades (556%) comparado con aumentos en sus ventas (34%), activos (15%) y patrimonio (9%). Para el año 2016 se aprecia un crecimiento del 5%, es decir, volatilidad en los indicadores, continuamente crece las ventas, los activos y patrimonio.

Tabla 26. Indicadores del crecimiento promedio del sector.

Indicadores	Promedio Millones (COP) Anual		
	2016	2015	2014
Crecimiento			
Crecimiento en Ventas %	15.25%	34.80%	20.62%
Crecimiento / Disminución en Activos	6.77%	15.50%	29.56%
Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta	5.15%	556.48%	-82.17%
Crecimiento (Disminución) del Patrimonio	8.87%	9.60%	23.51%

Fuente: Emis Benchmark, (2017)

Rentabilidad del sector

En cuanto a rentabilidad del sector de la metalmecánica se puede afirmar que el ebitda en 2014 es 1.212 millones de pesos, en 2015 llega a 1.853 millones de pesos y 2016 alcanza 2.231 millones. La utilidad sobre ventas o margen neto es inferior al 2% en los tres años y el margen operacional es inferior al 6% en los tres años, la rentabilidad de los activos en promedio se situó en el 1.7%, la rentabilidad sobre el patrimonio se sitúa en promedio en 3.6%.

Tabla 27. Indicadores de rentabilidad promedio del sector.

Indicadores	Promedio Millones (COP) Anual		
	2016	2015	2014
Rentabilidad			
EBITDA	2.231	1.853	1.212
Utilidad Neta / Ventas	1.45%	1.59%	0.33%
Rentabilidad de Activos	1.70%	1.72%	0.30%
Utilidad Neta / Patrimonio	3.66%	3.79%	0.63%
Utilidad Operacional / Ventas	5.10%	5.71%	4.56%

Fuente: Emis Benchmark, (2017)

Por otra parte, la liquidez del sector muestra que existe recursos suficientes para responden a las demandas de efectivo en las operaciones de la empresa según la ratio corriente, es decir, por cada peso se genera 1.22 pesos de liquidez en 2016. Pero al considera la prueba acida de aprecia falta de liquidez para respondes a las necesidades de las empresas, en 2016 por cada peso se genera 0.7 de liquidez, lo que puede generar problemas de liquidez que afecten las operaciones de la empresa.

Tabla 28. Indicadores de liquidez promedio del sector.

Indicadores	Promedio Millones (COP) Anual		
	2016	2015	2014
Liquidez			
Ratio Corriente	1.22	1.44	1.30
Prueba Acida	0.70	0.92	0.84

Fuente: Emis Benchmark, (2017)

Altos costos fijos o de almacenamiento.

En relación a los costos fijos o de almacenamiento se considera el tamaño de los activos promedio de las empresas del sector. En 2014 el promedio de los activos fue de 18.830 millones de pesos, en 2015 se incrementaron los activos a 21.748 millones de activos y en 2016 llega a 23.220 millones de activos. Lo que significa que existen cuantiosos, o altos, activos en las empresas del sector de la metalmecánica debido a las plantas y equipos de trabajo.

Tabla 29. Indicadores de tamaño promedio del sector.

Promedio Millones (COP) Anual			
Indicadores	2016	2015	2014
Tamaño			
Activos	23.220	21.748	18.830

Fuente: Emis Benchmark, (2017)

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.

La capacidad de diferenciación de las empresas ha crecido en el sector, muchos se han orientado a ser punta en los avances tecnológicos que vive el sector y han adaptado sus tecnologías y procesos productivos para incrementar la innovación en los materiales metálicos y el tratamiento de las superficies. Entonces la diferenciación en procesos productivos se ha constituido como requisitos de la calidad de las empresas y acicate de la eficiencia de las compañías.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos.

Las empresas de este sector cuentan con enormes activos fijos en sus plantas de producción, tecnologías, equipos y maquinarias para poder ofertar bienes y servicios al mercado. Por ejemplo, el Grupo Techint cuenta con 240 millones de

dólares en activos y nuevas líneas de tratamiento térmico, roscado y terminación, en este sentido las empresas manejan economías de escala como condición para hacer rentable las cuantiosas inversiones que ve obligados a hacer para ingresar al sector.

Importancia de intereses estratégicos.

Existe una variedad de intereses estratégicos en el sector de la metalmecánica, por lado, se encuentra empresas trasnacional que ven Colombia como un importante mercado en América Latina, por encima del promedio de la región y con expectativa de alcanzar 7 millones de toneladas año en 2020, además el país que goza de mejores expectativa de crecimiento en producción y consumo (Procolombia, 2015).

Barreras de salida

La especialización de los activos es fundamental en el sector y un requisito indispensable para competir en el mercado, es más la especialización de los activos implica acceder a tecnologías de punta, hacer innovaciones periódicas en materiales y procesos de producción, por tanto, hacer compromisos de largo plazo en el sector con tal de justificar las inversiones. Además, el conocimiento de la cadena de valor y la generación de respuestas útiles a los requerimientos del mercado se constituyen en otra barrera de salida, pues, el tiempo y la curva de aprendizaje del trabajo lo convierten en un costo de salida.

Asimismo, existe interacción estratégica entre empresas de sector, algunas alianzas temporales para llevar a cabo proyectos de inversión en la industria. Otras son adquiridas por empresas con mejor solvencia financiera, o se fusionan, lo que incrementa la cantidad de intereses y acuerdos que complejizan la competencia en el sector metalmecánico.

5.2.3. AMENAZA DE ENTRADAS DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores en una industria está condicionada por las actuales *barreras de entrada* y la *reacción* previsible de las empresas existentes (Porter, 2008 [1982]). Actualmente existen empresas trasnacionales de España, Argentina, Italia, Venezuela, México, Taiwán, Dinamarca, Polonia, Panamá, Estados Unidos, Portugal, Finlandia, Brasil, República Checa y Bélgica, con intereses de ingresar al sector en Colombia debido a las perspectivas de crecimiento del mercado, el atractivo financiero de los segmentos y los estímulos políticos para sostener y fortalecer el desarrollo de la metalmecánica.

Las barreras de entrada son:

- Economías de escala

Las empresas de sector se enfrentan a una intensa competencia por ende debe garantizar capacidad de producción en masa para alcanzar eficiencia y margen de rentabilidad. En consecuencia, es una estrategia frecuente en el sector para aumentar la presencia en el mercado nacional y responder al crecimiento de la demanda, es visto como las empresas remodelan sus plantas de producción y adoptan tecnología de punta para disminuir los costos unitarios de los productos y servicios.

- Diferenciación de los productos

La diferenciación de los productos en el sector es reducida pues estos se encuentran estandarizados en actividades que son estrictamente reguladas, además las empresas tienen portafolio de productos similares y las innovaciones se orienta a ajustar a los cambios tecnológicos, que sufre la industria, o mejorar la eficiencia y calidad tanto de las operaciones y materiales empleados por las empresas.

- Necesidades de capital

En el sector de la metalmecánica se requiere realizar cuantiosas inversiones en activos económicos para desarrollar las actividades que generan valor al mercado y retornos favorables a las empresas. Tan solo las plantas de producción

requieren millonarios proyectos para su puesta en marcha, de igual manera los equipos y maquinaria de trabajo implica onerosos desembolsos en activos fijos que se especializan en las operaciones del sector. Las necesidades de capital para el sector son altas porque se requiere cuantiosas inversiones en activos fijos, pues, se requiere adquirir edificaciones y plantas para el ensamble, en especial, las empresas enfocadas a la fabricación.

- **Costos cambiantes**

Las compañías cuyo propósito sea ingresar al sector y ganar participación en el mercado se enfrenta al riesgo económico porque es el sector son más álgidos los cambios tecnológicos, cada vez son mayores las exigencias de las autoridades gubernamentales y las demandas del mercado forzó a las empresas al desarrollo tecnológico con la finalidad optimizar los procesos organizacionales. Ese riesgo también se presenta frente a grupos sociales que hacen mayores exigencias a las compañías como sindicatos, estudiantes, grupos indígenas, campesinos, entre otros exigen prácticas dignas y justas para el trabajo. En pocas palabras, las empresas que pretender ingresar al sector están expuestas a mucha incertidumbre, lo que influye en las inversiones.

- **Acceso a los canales de distribución**

Las empresas del sector utilizan canales directos entre productores y cliente finales, otras optan por utilizar un solo intermediario con licencia de distribución exclusiva. En síntesis, el acceso a los canales de distribución es restrictivo y limitado, las empresas deciden desarrollar sus propios canales de distribución.

- **Desventajas en costos independientes de economías de escala**

El acceso a las materias primas es restringido y muchos de los componentes mecanismo e industriales son importados. Ahora la curva de experiencia desarrollada por las compañías en el sector es clave para garantizar calidad en los productos y servicios, siendo parte fundamental de la cadena de valor de la industria.

Y existen políticas *gubernamentales* orientadas a fortalecer la industria nacional, lograr cambio tecnológico a nivel nacional y promover el crecimiento sostenido de la industria de la construcción. Estas decisiones políticas en la economía favorecen la entrada de competidores al sector.

Represaría esperada son las acciones de una empresa por impedir el ingreso de otra a su industria.

5.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Poder de negociación de los proveedores se desarrolla en la rivalidad del mercado internacional, este es una fuente importante de insumos para el sector, países como Brasil, México y Trinidad y Tobago., entre otros, con facilidades logísticas para importar a Colombia productos avanzados tecnológicamente.

Existen muchos proveedores del sector metalmecánica distribuidos en insumos de materias primas (acero). El sector se convierte en un elemento importante de la estrategia de los proveedores para asegurar la estabilidad de la distribución en el mercado, por ende, se recurre a alianzas estratégicas con empresas de la industria. El sector cuenta con proveedores de talla internacional, otros con alcance nacional y una multitud de empresa pequeñas que operan informalidad.

Por otro lado, los proveedores cuentan con los recursos financieros y capacidad operativa para integrarse hacia delante. La industria de la metalmecánica es importante para los grandes proveedores y a su vez los insumos de los proveedores son importante para sus compradores.

5.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES

Cuando el poder de negociación de los compradores es alto, ya que se encuentran concentrados, obligan a reducir los precios, más calidad y servicios en la propuesta de valor de las empresas. Los compradores son fuertes porque representan parte considerable de los costos o las adquisiciones, tal como se ha

mencionado, los clientes del sector están integrados por consumidores finales, que utilizan los vehículos para el transporte personal y trabajar. En este orden, se encuentran muchos clientes y fragmentados en familias, esto reducir la capacidad para influir en el precio por parte de alguno de los compradores. Los productos comprados no son estándar o indiferenciados, también existen bajos costos cambiantes y los clientes obtienen bajas utilidades, tendiendo la capacidad de integración hacia atrás del comprador.

Los compradores tienen información completa.

Además, se aprecia que los compradores son abundantes en relación a las empresas del sector, pues mantienen información completa, lo que reduce poder de negociación sobre la industria. En especial la información con que cuentan los compradores de los precios, cualidades y calidad es limitada y especializada dificultando mejores condiciones de negociación.

También, los compradores tienen de capacidad para implementar una estrategia de integración hacia atrás, pues, deben asumir un monto de inversión superior al ingreso medio por habitante, por tanto, la amenazas de que los clientes realicen integración hacia atrás es bajo.

5.2.6. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Ahora bien, la presión proveniente de sustitutos es competencia indirecta que pone techo a los precios de una industria y la rentabilidad. Para identificar los productos sustitutos basta con buscar productos que realicen la misma función generando industria rentables o mejoras del desempeño del producto.

La disponibilidad de productos sustitutos es alta en la actualidad. Muchos productos sustitutos desempeñan una competencia agresiva para el sector, ya que aprovechan los cambios sociales, la preocupación por el ambiente y la efectividad de otras técnicas de operación, para ganar participación en el mercado. Y los costos de cambiar los productos del sector por los sustitutos son baja, no hay mayores sanciones para evitar el cambio.

En fin, los sustitutos existentes son accesibles para las personas en el mercado y tienden a parecer cada vez más con precios y atributos más competitivos y atractivos hacia el mercado, lo que permite otorgar poder para disputar los clientes del sector.

5.2.7. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR

Tabla 30. Perfil competitivo del sector

Negocio		Marco específico del negocio					
Sector		Poder competitivo del sub-sector minoristas					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores Actuales							
1.1. Rivalidad de los competidores							
Número de competidores	Grande						Pequeño
Diversidad de competidores	Grande						Pequeño
Crecimiento del sector	Lento						Rápido
Costos fijos o almacenaje	Altos						Bajos
Incremento de capacidad	Grande						Pequeña
Capacidad de diferenciación del producto	Baja						Alta
Importancia para la empresa	Alta						Baja
Rentabilidad del sector	Alta						Baja
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta						Baja
Costo de salida	Alto						Baja
Interacción estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Alta						Baja
Restricciones sociales o de gobierno	Alta						Baja

2. Posiciones entrantes							
2.1. Barreras de entrada							
Economías de escala	Alta						Baja
Diferenciación del producto	Baja						Alta
Costos de cambio del cliente	Altos						Baja
Acceso a canales de distribución	Amplio						Limitado
Necesidades de capital	Altas						Bajas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio						Limitado
Acceso a materias primas	Amplio						Limitado
Protección gubernamental	Baja						Alta
Efecto de la curva de experiencia	Alta						Baja
Reacción esperada	Alta						Baja
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo						Alta
Importancia del sector para proveedores	Alto						Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo
Integración hacia adelante	Alta						Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Baja						Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto						Baja
Rentabilidad del cliente	Baja						Alta
5. Productos sustitutos							

Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	Grande						Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta						Baja
Perfil numérico							

Fuente: Elaboración propia, a partir de Betancourt (2005)

5.3. Evaluación de los factores externos

A continuación, se presenta la evaluación de factores externos identificados como factores clave que afectan de manera directa o indirecta la empresa. Estos factores, son importantes tenerlos en cuenta puesto que influyen en la organización y esta debe acomodarse y/o adaptarse al medio ambiente externo en el que se encuentra, para poder lograr posicionarse en el mercado, y permanecer. Se realizará una tabla computando valores para medir el impacto que presentan a la organización, y así definir cuáles son las más importantes a tener en cuenta. Los valores variarán entre 1 y 4 siendo, 1 el de menor impacto y 4 el de mayor impacto, que multiplicado por un valor asignado por la organización brindará, un valor ponderado según su influencia.

Tabla 31. Matriz Integrada del Medio Ambiente Externo

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
Demográfico	Tamaño de la población			X		tendencia a mayor consumo
	Distribución de la población en centro urbanos			X		tendencia a mayor consumo
	Crecimiento de la población				X	tendencia a mayor consumo
	Aumento de la Natalidad			X		tendencia a mayor consumo
	Aumento de Mortalidad		X			tendencia a menor consumo
	Disminución de Migración		X			tendencia a menor consumo
	Esperanza de vida al nacer			X		tendencia a mayor consumo
Económico	Decrecimiento del Producto Interno Bruto	X				tendencia a menor consumo
	Disminuye Producto Interno Bruto per capital		X			tendencia a menor consumo
	Inflación desbordada	X				tendencia a menor consumo

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
	Aumento de Tasa de cambio	X				Productos internacionales probablemente más económicos
	Incremento Tasa de interés		X			tendencia a menor consumo
	Aumento Déficit fiscal		X			tendencia a menor consumo
	Déficit Balanza comercial	X				tendencia a menor consumo
	Déficit Balanza de pagos		X			Restricciones gubernamentales
	Disminución tasa de desempleo			X		tendencia a mayor consumo
Social y cultural	Grupos étnicos			X		NA
	Religión			X		NA
	Eventos culturales			X		NA
	Pobreza generalizada	X				tendencia a menor consumo
	Marcada Desigualdad	X				tendencia a menor consumo
	Baja cobertura de Educación		X			tendencia a menor consumo
	Deficiencias de los sistemas de movilidad				X	tendencia de mayores movimientos del consumidor

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
	urbana					
	Insatisfacción con el transporte público				X	tendencia de mayores movimientos del consumidor
	Preocupación por el Medio ambiente			X		tendencia a mayor consumo
Político	Inestabilidad Sistema político		X			NA
	Presidencialismo			X		NA
	Apertura sistema electoral			X		NA
	Inestabilidad del sistema de partidos		X			NA
	Partido de Unidad Nacional			X		NA
	Partido Centro Democrático			X		NA
	Partido Conservador Colombiano			X		NA
	Partido Liberal			X		NA
	Política económica				X	tendencia a mayor consumo
	Reforma Política	X				tendencia a menor consumo

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
	tributaria					
	Actitudes hacia la política		X			NA
Jurídico	Constitución política			X		NA
	Legislación sobre el trabajo			X		tendencia a mayor consumo
	Código de comercio			X		NA
	Legislación sobre el contrabando				X	tendencia a mayor consumo
	Legislación sobre la contaminación				X	tendencia a mayor consumo
	Normas para la gestión de aceites usados			X		tendencia a mayor consumo
Tecnológico	Acelerado cambio tecnológico				X	tendencia a mayor consumo
	Arribo de combustibles no fósiles		X			tendencia a menor consumo
	Innovación tecnológica en componentes				X	tendencia a mayor consumo
	Investigación y desarrollo				X	tendencia a mayor consumo

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
Estructura del sector						
	Variable	Amenaza mayor 1	amenaza menor 2	oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
Rivalidad de los competidores existentes	Número abundante de competidores	X				tendencia a menor consumo
	Diversidad de competidores	X				tendencia a menor consumo
	Crecimiento del sector				X	tendencia a mayor consumo
	Altos costos fijos o almacenaje	X				tendencia a menor consumo
	Incremento de capacidad		X			tendencia a menor consumo
	Moderada diferenciación del producto			X		NA
	Importancia del sector para las empresas	X				tendencia a menor consumo
	Baja rentabilidad del sector	X				

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
	Especialización de los activos	X				tendencia a menor consumo
	Altos costo de salida	X				tendencia a menor consumo
	Restricciones sociales			X		NA
Entrada de nuevos competidores	Economías de escala				X	tendencia a mayor consumo
	Bajos costos de cambio del cliente	X				tendencia a menor consumo
	Limitado acceso a canales de distribución				X	tendencia a mayor consumo
	Cuantiosas necesidades de capital				X	tendencia a mayor consumo
	Acceso restringido a tecnologías de punta				X	tendencia a mayor consumo
	Acceso limitado a materias primas	X				Baja capacidad de ofrecer
	Efecto de la curva de experiencia			X		NA
Poder de negociación de	Número reducido de proveedores importantes	X				Baja capacidad de ofrecer
	Importancia del sector	X				Baja capacidad de ofrecer

	Variable	Amenaza mayor 1	Amenaza menor 2	Oportunidad menor 3	Oportunidad mayor 4	Impacto
proveedores	para proveedores					
	Alto costo de cambio de proveedor		X			Baja capacidad de ofrecer mejores productos
	Integración hacia adelante del proveedor	X				Pérdida de capacidad de ventas
Poder de negociación de compradores	Amplio número de clientes importantes				X	tendencia a mayor consumo
	Integración hacia atrás del cliente				X	tendencia a mayor consumo
	Alta rentabilidad del cliente			X		NA
Productos sustitutos	Abundante disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	X				Pérdida de capacidad de ventas
	Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	X				Pérdida de capacidad de ventas

Fuente: Elaboración propia, (2017?)

5.3.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

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

Se realizará una tabla computando valores para medir el impacto que presentan a la organización, así definir cuáles son las más importantes a tener en cuenta. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante), el peso de cada variable clave, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independiente de que el factor clave represente una Oportunidad o una amenaza, los factores que se consideren repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde:

- 4= la respuesta es superior,
- 3 = la respuesta es mayor al promedio,
- 2 = la respuesta es el promedio, y
- 1= la respuesta es deficiente.

Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. El total ponderado esta entre 1.0 y 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas. Un resultado de 1.0, mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta amenazas externas.

Tabla 32. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Variable Clave	Tipo	Peso	Calificación	Valor ponderado
Crecimiento de la población	Oportunidad mayor	1,59%	3	0,0477
Sistemas de movilidad urbana	Oportunidad mayor	2,39%	3	0,0717
Insatisfacción con el transporte público	Oportunidad mayor	2,39%	3	0,0717
Política económica	Oportunidad mayor	1,99%	4	0,0796
Legislación sobre el contrabando	Oportunidad mayor	0,80%	4	0,032
Legislación sobre la contaminación	Oportunidad mayor	0,80%	4	0,032
Acelerado cambio tecnológico	Oportunidad mayor	2,39%	4	0,0956
Innovación tecnológica en componentes	Oportunidad mayor	1,99%	4	0,0796
Investigación y desarrollo	Oportunidad mayor	1,59%	3	0,0477
Crecimiento del sector	Oportunidad mayor	1,99%	3	0,0597
Economías de escala	Oportunidad mayor	1,99%	4	0,0796
Acceso a canales de distribución	Oportunidad mayor	1,99%	3	0,0597
Cuantiosas necesidades de capital	Oportunidad mayor	1,59%	4	0,0636
Acceso restringido a tecnologías de punta	Oportunidad mayor	2,39%	4	0,0956
Número de clientes importantes	Oportunidad mayor	1,59%	3	0,0477
Integración hacia atrás del cliente	Oportunidad mayor	0,80%	3	0,024
Producto Interno Bruto	Amenaza mayor	2,39%	4	0,0956
Inflación desbordada	Amenaza mayor	2,39%	4	0,0956
Tasa de cambio	Amenaza mayor	2,39%	3	0,0717
Balanza comercial	Amenaza mayor	1,59%	4	0,0636

Pobreza generalizada	Amenaza mayor	1,59%	3	0,0477
Marcada Desigualdad	Amenaza mayor	1,20%	3	0,036
Reforma Política tributaria	Amenaza mayor	1,59%	4	0,0636
Número abundante de competidores	Amenaza mayor	2,39%	3	0,0717
Diversidad de competidores	Amenaza mayor	1,99%	4	0,0796
Costos fijos o almacenaje	Amenaza mayor	1,59%	3	0,0477
Importancia del sector para las empresas	Amenaza mayor	1,59%	3	0,0477
Rentabilidad del sector	Amenaza mayor	2,39%	4	0,0956
Especialización de los activos	Amenaza mayor	1,99%	3	0,0597
Costo de salida	Amenaza mayor	1,20%	4	0,048
Costos de cambio del cliente	Amenaza mayor	0,80%	4	0,032
Número reducido de proveedores importantes	Amenaza mayor	1,99%	4	0,0796
Importancia del sector para proveedores	Amenaza mayor	1,99%	4	0,0796
Integración hacia adelante del proveedor	Amenaza mayor	1,59%	4	0,0636
Abundante disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	Amenaza mayor	1,59%	4	0,0636
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Amenaza mayor	1,59%	4	0,0636
Tamaño de la población	oportunidad menor	1,20%	3	0,036
Distribución de la población en centro urbanos	oportunidad menor	1,99%	2	0,0398
Aumento de la Natalidad	oportunidad menor	0,40%	2	0,008
Esperanza de vida al nacer	oportunidad menor	0,40%	2	0,008

Disminución de tasa de desempleo	oportunidad menor	1,20%	2	0,024
Grupos étnicos	oportunidad menor	0,40%	2	0,008
Religión	oportunidad menor	0,80%	2	0,016
Eventos culturales	oportunidad menor	1,20%	1	0,012
Medio ambiente	oportunidad menor	1,20%	1	0,012
Presidencialismo	oportunidad menor	0,40%	1	0,004
Apertura sistema electoral	oportunidad menor	0,40%	2	0,008
Partido de Unidad Nacional	oportunidad menor	0,40%	1	0,004
Partido Centro Democrático	oportunidad menor	0,40%	2	0,008
Partido Conservador Colombiano	oportunidad menor	0,40%	2	0,008
Partido Liberal	oportunidad menor	0,40%	1	0,004
Constitución política	oportunidad menor	0,80%	2	0,016
Legislación sobre el trabajo	oportunidad menor	0,80%	1	0,008
Código de comercio	oportunidad menor	0,80%	2	0,016
Normas para la gestión de aceites usados	oportunidad menor	0,80%	1	0,008
Moderada diferenciación del producto	oportunidad menor	2,39%	2	0,0478
Efecto de la curva de experiencia	oportunidad menor	1,99%	1	0,0199
Rentabilidad del cliente	oportunidad menor	1,59%	2	0,0318
Restricciones sociales	oportunidad menor	1,20%	1	0,012
Aumento de Mortalidad	amenaza menor	0,40%	2	0,008
Migración	amenaza menor	0,40%	1	0,004
Producto Interno Bruto per capital	amenaza menor	1,20%	2	0,024
Incremento Tasa de interés	amenaza menor	1,59%	1	0,0159
Déficit fiscal	amenaza menor	1,20%	1	0,012
Balanza de pagos	amenaza menor	0,80%	1	0,008

Cobertura de Educación	amenaza menor	1,20%	1	0,012
Sistema político	amenaza menor	0,80%	2	0,016
Sistema de partidos	amenaza menor	0,40%	2	0,008
Actitudes hacia la política	amenaza menor	0,40%	2	0,008
Arribo de combustibles no fósiles	amenaza menor	1,99%	2	0,0398
Incremento de capacidad	amenaza menor	1,99%	2	0,0398
Costo de cambio de proveedor	amenaza menor	1,99%	2	0,0398
		100,02%	188	2,8879

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. BENCHMARKING DE LOS COMPETIDORES

6.1.1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El estudio se centra en los competidores y los factores clave de éxito en la industria:

- **Precios competitivos;**
- **Calidad de productos y servicios;**
- **Mezcla de marketing;**
- **Trayectoria en el mercado;**
- **Posicionamiento de marca.**

Peso de los factores competitivos se organizan de acuerdo a la importancia que tiene para posicionarse en la industria y sobresalir por encima de las empresas rivales.

• Precios competitivos	16%
• Calidad de productos y servicios	17%
• Mezcla de marketing	22%
• Trayectoria en el mercado	19%
• Posicionamiento de las marcas	26%

A continuación, se hace una breve descripción de las empresas consideradas como competidores.

6.1.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

De acuerdo con los pesos asignados a los factores claves de éxito y a las breves descripciones de los competidores de Cromados del Sur, se procede a realizar la evaluación del perfil competitivo, tal como se muestra a continuación:

Tabla 33. Matriz del perfil competitivo del sector

		CROMADOS DEL SUR		C.I. ENERGIA SOLAR S.A.		ESTRUCTURAS DE NARIÑO S.A.S		NTR METALS ZONA FRANCA S.A.S.	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Servicio al cliente	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Precio del producto	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Ubicación estratégica de los POS	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Uso de Alta tecnología	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Comunicación publicitaria de la empresa	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Calidad del producto entregado al cliente	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Uso de medios de comunicación	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Presencia en los mercados	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Posicionamiento financiero de la empresa	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
TOTALES	1,00		2,67		3,40		3,38		3,38

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con los resultados de la matriz del perfil competitivo del sector la empresa en estudio no se encuentra en una buena posición estratégica pues su calificación total es de 2,67

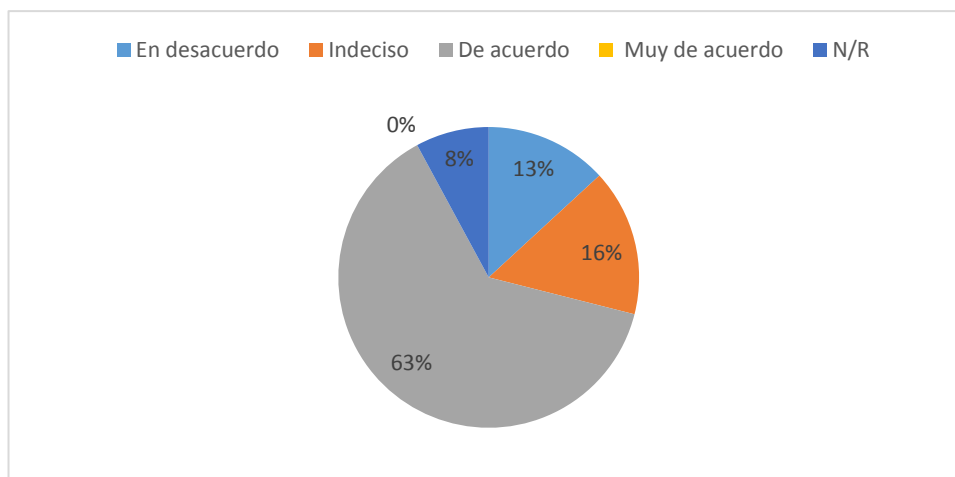
7. DIAGNOSTICO INTERNO

El estudio del factor interno posibilitaba profundizar en el conocimiento de la organización y, así, determinar los elementos críticos en el desempeño, ya sea capacidades y recursos, que contribuyen significativamente en la propuesta de valor y el posicionamiento de la empresa en su mercado; o debilidades de la empresa en la capacidad de obstaculizar el alcance de los propósitos empresariales.

La arquitectura del diagnóstico interno consta de una auditoria interna llevada a cabo por el asesor y/o administrador en cada una de las áreas funcionales de la empresa mediante un cuestionario suministrado a todas las personas (13) ubicadas en la sede de Pasto en el mes de octubre del 2017 en la empresa. En efecto, se evaluaron las debilidades y las fortalezas de Cromados del Sur en lo concerniente a la gestión de la empresa, las actividades de mercadeo, las operaciones productivas, la gestión que se hace del personal y direccionamiento financiero.

7.1. Gerencia

Figura 20. Gerencia



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En promedio el 63% de las personas encuestadas dicen están de acuerdo en que la organización posee una buena estrategia general a nivel organizacional, el 16% dice estar Indeciso, El 13% dice estar en desacuerdo y 8% no sabe no responde.

En la siguiente tabla se encuentran los datos que muestran este análisis descriptivo del trabajo.

Tabla 34. Gerencia

Gerencia	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo	N/R
Posee le organización una estrategia general para competir	2	2	8	0	1
La Gerencia utiliza algunas herramientas para el Direccionamiento Estratégico Balance Score Card, Cadena de Valor, Ventajas Competitivas, etc.	4	2	8	0	1
Tiene la organización objetivos y metas claramente definidos	0	2	8	0	1
Las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas.	0	2	8	0	1
Asigna la organización recursos con base en metas establecidas	1	2	8	0	1
Conoce la gerencia sus responsabilidades	0	2	8	0	1
La empresa realiza pronósticos del entorno	3	2	8	0	1
La empresa se anticipa y controla las acciones y reacciones de los competidores en el mercado	2	2	8	0	1
Se adapta la organización y sus trabajadores favorablemente a los cambios	0	2	8	0	1
Tiene la organización planes de contingencia	3	2	8	0	1
Tiene la empresa un sistema de comunicaciones efectivo	0	2	8	0	1
Existe en la empresa una clara estructura organizativa	0	2	8	0	1

Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama	2	2	8	0	1
Delegan (Empowerment) los gerentes de la empresa en forma apropiada	1	2	8	0	1
Existe y se aplica el manual de funciones en la organización	2	2	8	0	1
Existe y se aplica el manual de procesos y procedimientos en la organización	2	2	8	0	1
La organización determina políticas de responsabilidad social	2	2	8	0	1
Son las normas de los grupos informales de la organización favorables & la gerencia	4	2	8	0	1
Se toman las medidas correctivas oportunamente en el trabajo	1	2	8	0	1
Tiene un efectivo sistema de control gerencia	3	2	8	0	1
Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control	3	2	8	0	1
	2	2	8	0	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las tablas 34 a la 36, presentan en la última fila (color verde) el promedio de las frecuencias de las respuestas con respecto a cada una de las frases presentadas hipotéticamente con respecto a la gerencia y de acuerdo con estar:

1 en desacuerdo

2 en desacuerdo que la organización posee una estrategia general para competir

3 indeciso en que la organización posee una estrategia general para competir

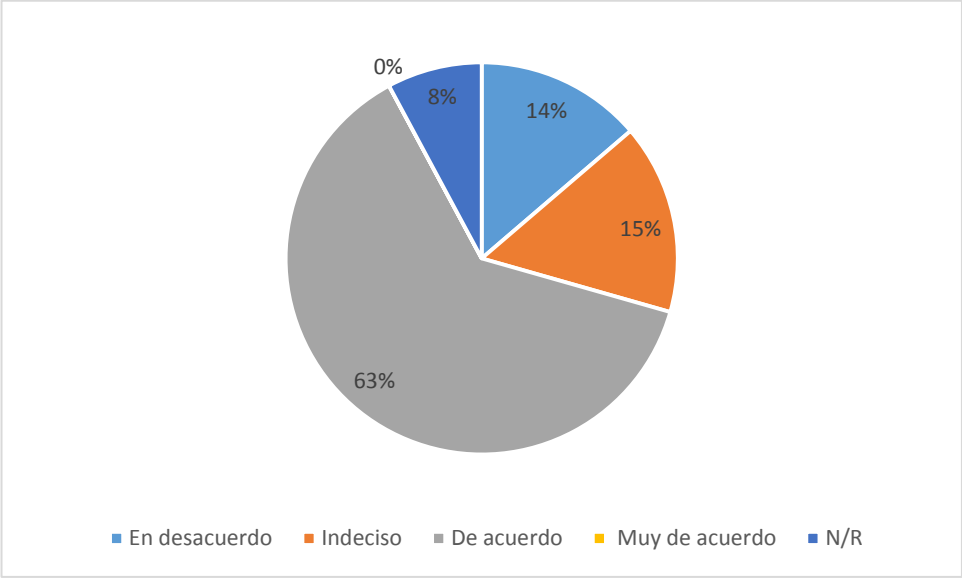
4 de acuerdo en que la organización posee una estrategia general para competir

5 muy de acuerdo en que la organización posee una estrategia general para competir

6 no Sabe N/R en que la organización posee una estrategia general para competir

7.2. Mercadeo

Figura 21. Mercadeo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En promedio el 63% de las personas encuestadas dicen están de acuerdo en que la organización posee una buena estrategia general a nivel organizacional, el 15% dice estar Indeciso, El 14% dice estar en desacuerdo y 8% no sabe no responde.

En la siguiente tabla se encuentran los datos que muestran este análisis descriptivo del trabajo.

Tabla 35. Mercadeo

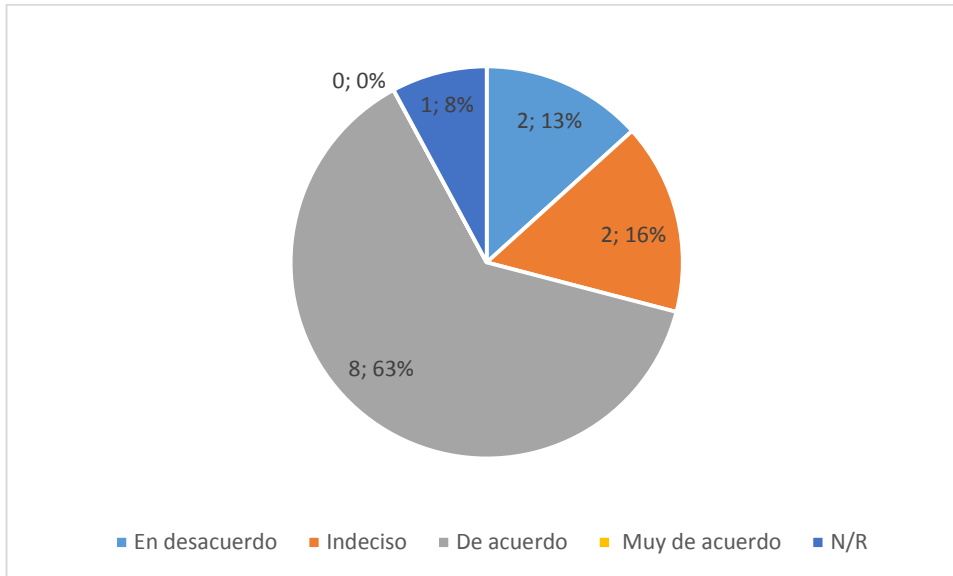
Mercadeo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo	N/R
La empresa cuenta con una acertada planeación estratégica de mercadeo	3	2	8	0	1
Es efectiva la planificación de mercadeo y de presupuesto	3	2	8	0	1

Se lleva a cabo correctamente la medición del potencial del mercadeo	5	2	8	0	1
Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva	0	2	8	0	1
La empresa cuenta con marcas solidas	4	2	8	0	1
Tiene la firma una efectiva organización de ventas	1	2	8	0	1
Se fijan las cuotas de ventas sobre bases apropiadas	5	2	8	0	1
Muestra la fuerza de ventas buen estado de ánimo, habilidad y esfuerzo	1	2	8	0	1
Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas	6	2	8	0	1
Ha aumentado la participación de la empresa en el mercado	1	2	8	0	1
Es buena la posición de la organización entre sus competidores	0	2	8	0	1
Son los actuales canales de distribución confiables y efectivos	0	2	8	0	1
Realiza a firma investigación de mercados	2	2	8	0	1
Tienen los servicios y los productos de la empresa precisa apropiados	0	2	8	0	1
Los productos y los servicios responden a las necesidades del mercado	0	2	8	0	1
La estrategia de precio es atractiva y eficaz en el mercado	0	2	8	0	1
Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad	1	2	8	0	1
Son acertados los objetivos en las comunicaciones de la empresa	1	2	8	0	1
Los canales de distribución responden a los objetivos de la empresa	0	2	8	0	1
Posee los gerentes experiencia y capacitación adecuada	2	2	8	0	1
	2	2	8	0	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.3. Recursos Humanos

Figura 22. Recursos Humanos



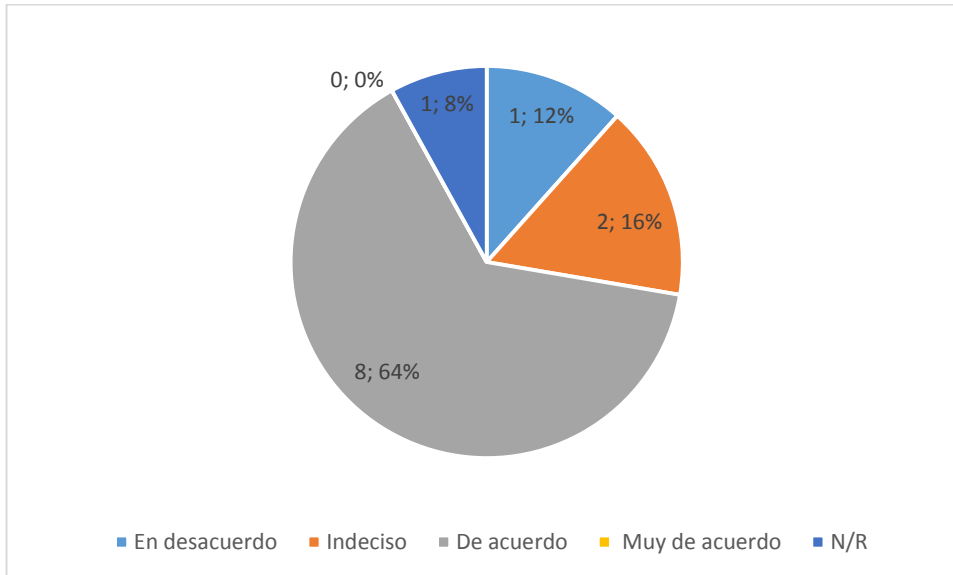
Fuente: Elaboración propia, 2017.

En promedio el 63% de las personas encuestadas dicen están de acuerdo en que la organización posee una buena estrategia general a nivel organizacional, el 16% dice estar Indeciso, el 13% dice estar en desacuerdo y 8% no sabe no responde.

En la siguiente tabla se encuentran los datos que muestran este análisis descriptivo del trabajo.

7.4. Financiero

Figura 23. Finanzas



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En promedio el 64% de las personas encuestadas dicen están de acuerdo en que la organización posee una buena estrategia general a nivel organizacional, el 16% dice estar Indeciso, el 12% dice estar en desacuerdo y 8% no sabe no responde.

En la siguiente tabla se encuentran los datos que muestran este análisis descriptivo del trabajo.

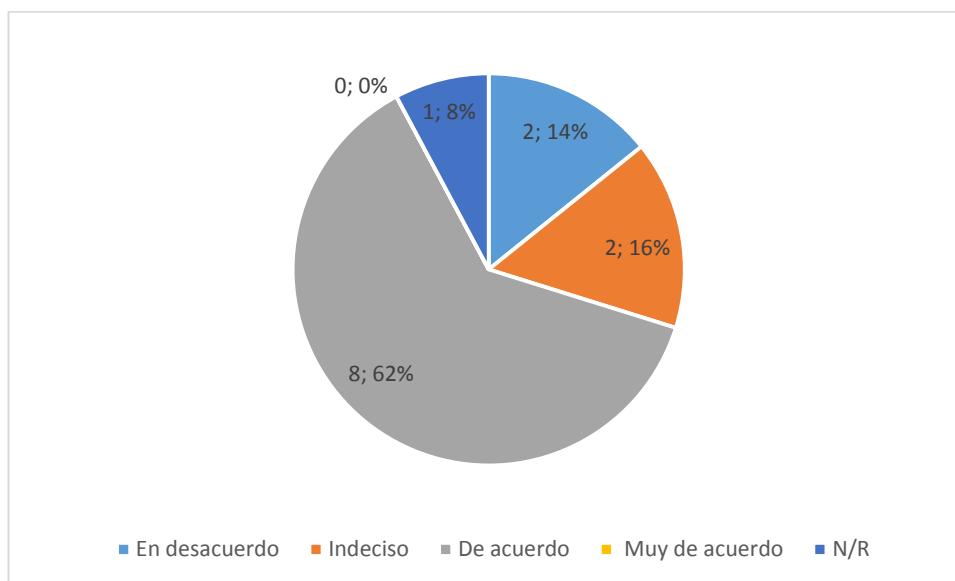
Tabla 36. Finanzas

Finanzas	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo	N/R
Poseen los gerentes financieros de la firma la experiencia apropiada y se encuentran ellos bien entrenados	1	2	8	0	1
Existen objetivos financieros medibles y retadores	2	2	8	0	1
Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero	2	2	8	0	1
Elabora informes financieros periódicamente	1	2	8	0	1
Utiliza la información financiera para mejorar	1	2	8	0	1
Si tiene claridad en los gastos	0	2	8	0	1
Realiza la empresa análisis vertical y horizontal	2	2	8	0	1
Elabora la empresa razones financieras	2	2	8	0	1
Evalúa la rentabilidad de productos, servicios y mercados	2	2	8	0	1
Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo	0	2	8	0	1
Hace la empresa una gestión adecuada de su liquidez	1	2	8	0	1
Se encuentra la empresa en capacidad (de obtener fondos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital)	4	2	8	0	1
Tiene la firma suficiente capital de trabajo	0	2	8	0	1
Son efectivos los procedimientos de presupuesto de capital	1	2	8	0	1
Las políticas de pago de dividendo son razonables	1	2	8	0	1
La empresa conoce y administra el costo de capital	1	2	8	0	1
Se evalúa el impacto financiero de las decisiones	3	2	8	0	1
Conoce su flujo de caja y punto de equilibrio	2	2	8	0	1
	1	2	8	0	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.5. Producción y/o servicios

Figura 24. Producción y/o servicios



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En promedio el 62% de las personas encuestadas dicen están de acuerdo en que la organización posee una buena estrategia general a nivel organizacional, el 16% dice estar Indeciso, el 12% dice estar en desacuerdo y 8% no sabe no responde.

En la siguiente tabla se encuentran los datos que muestran este análisis descriptivo del trabajo.

Tabla 37. Producción y servicios

Producción					
La empresa cuenta un plan de producción eficiente	0	2	8	0	1
Los procesos de producción estén claramente definidos	0	2	8	0	1
La empresa maneja economías de escala apropiadas	4	2	8	0	1
Son los trabajadores de gerencia de producción competentes eficientes y motivados	0	2	8	0	1
Se han fijado políticas razonables y efectivas de operaciones	2	2	8	0	1
Son las fábricas, los depósitos y los almacenas de la capacidad adecuada	0	2	8	0	1
Se han diseñado en forma efectiva y eficientemente los puestos de producción	0	2	8	0	1
¿Se han establecido recompensas; y sancione s por el desempeño en el trabajo	2	2	8	0	1
La tecnología de la empresa responde a las necesidades de producción	0	2	8	0	1
La maquinaria y los equipos están en buen estado	0	2	8	0	1
Se hace una gestión adecuada de los inventarios	1	2	8	0	1
Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios	3	2	8	0	1
Se determina y examina los costos de producción	5	2	8	0	1
Cuenta con un buen sistema de control de calidad	1	2	8	0	1
Se realiza el proceso de producción bajo normas de calidad ISO	8	2	8	0	1
Se han establecido normas de productividad en todas las áreas de la organización	4	2	8	0	1
Son los proveedores de materias primas: repuestos y subconjuntos confiables y razonables	1	2	8	0	1
	2	2	8	0	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.6. Evaluación de los Factores Internos

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

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante), el peso asignado a cada variable clave, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria. La calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores de la empresa

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fuerza menor = 3

Fuerza Mayor = 4

El total ponderado esta entre 1.0 y 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados por abajo de 2.5, caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno. Las que están muy por arriba de 2.5 significa que tienen una posición interna muy fuerte.

Tabla 38. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
F1: Uso de alta tecnología	0,13	4	0,52
F2: Dpto. de Ventas. Profesionalizado y eficiente con oficinas de Servicio al cliente.	0,05	4	0,20
F3: Alta experiencia en el mercado	0,08	4	0,32

F4: Alianzas estratégicas	0,15	3	0,45
F5: Buen diseño del producto final	0,07	3	0,21
D1: Se han registrado pérdidas operacionales (2014-2015-2016)	0,10	1	0,10
D2: Existe una deficiencia en la presencia del mercado	0,14	2	0,28
D3: Ubicación del punto de venta.	0,12	1	0,12
D4: Poca comunicación publicitaria de la empresa	0,16	1	0,16
TOTALES	1,00		2,36

Calificación de : 1 Debilidad Mayor, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Mayor.

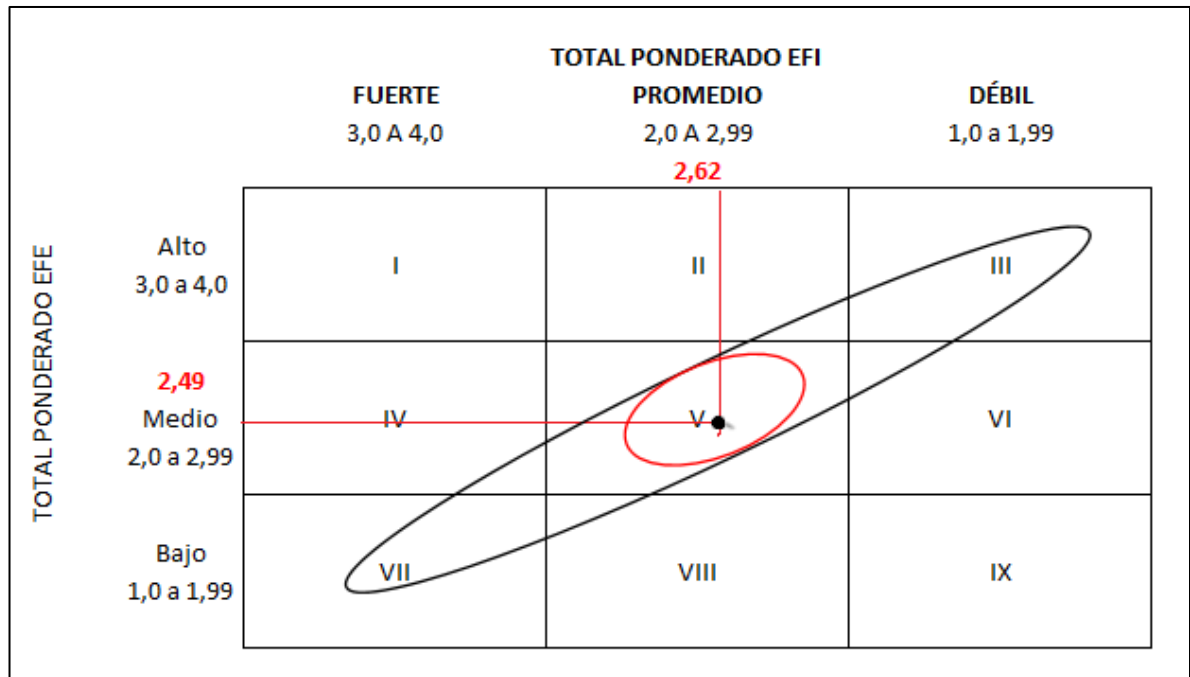
Resultado > 2,36 : tiene una posición interna media.

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt (2005)

8. ANÁLISIS DOFA

Se tiene en la tabla de Matriz de factores externos e internos, que permitirán obtener unas las coordenadas entre los dos aspectos.

Tabla 39. Matriz de factores Externos e Internos (FEI)



Fuente: Elaboración propia partir de FRED, David (2013).

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

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

Tabla 40. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cromados del Sur	• Entendimiento adecuado del funcionamiento del negocio	Ineficiencia en Producción
	• Conocimiento de Recursos necesarios para el buen funcionamiento.	Falta de Personal Calificado en Dirección de Producción
	• Servicios adicionales, nuevos y exclusivos en el sector en la empresa	Maquinaria Limitada
	• Actualización de cambios respecto a nuevas tecnologías proveedores	Carencia de Capital de Trabajo
	• Entendimiento y conocimiento del mercado objetivo	Bajo Reconocimiento de Marca
	• Procedimientos y procesos claros	
	• Variedad y satisfacción de las necesidades de los clientes	
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO) crecimiento y desarrollo	Estrategias (DO) mejoramiento
• Innovación en el mercado educativo	Diseño de nuevos productos para ofrecer al mercado local regional y nacional	Para reducir la ineficiencia en producción se debe elaborar un plan de incremento de la productividad

• Mercado objetivo considerable	Fomentar el uso de CROMADOS en productos para hogar y oficina	Con el fin de reducir el impacto de la falta de personal experto en dirigir plantas de galvanoplastia se desarrollará un plan de capacitación para las personas que tienen la responsabilidad de dirigir la planta.
• Servicio con alta posibilidad de crecimiento a otras ciudades y departamentos.	Aprovechar la experiencia de los empleados para fundamentar un plan de mejoramiento de la productividad, así poder brindar más servicio al cliente actual y/o a nuevos clientes además de la producción de marcas propias.	Para reducir las limitaciones del proceso de producción por falta de maquinaria en ciertos momentos, se definirá un plan de búsqueda de financiación que permita adquirir la maquinaria complementaria para la planta actual, logrando así asegurar el proceso en cuanto a maquinaria se refiere.
• Empresa con mercado exclusivo para el adulto mayor	Contar con la maquinaria adecuada para el tipo de producción es factor clave de éxito para asegurar aumento en la producción en maquila y marcas propias.	
	Orientar nuevos proyectos al incremento de la productividad y al desarrollo de marcas propias.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (POSICIÓN DEFENSIVA)	ESTRATEGIAS DA (POSICIÓN DE SUPERVIVENCIA)

• Firma Tratados Libre Comercio	Aprovechar la experticia del personal para fortalecer el proceso productivo frente al riesgo de pérdida de clientes y a la contracción económica.	Con el fin de reducir el riesgo que implica tener un solo cliente en maquila se requiere plan el mejoramiento de la productividad que permita crear capacidad disponible para trabajar con otros clientes potenciales.
• Posicionamiento de la Competencia, con un Mercado acelerado y dinámico	Aprovechando la fortaleza de disponer de la maquinaria adecuada para optimizar el proceso de producción y solidificar esta fortaleza frente al riesgo de nuevos competidores o para abrir espacio a nuevos clientes.	Los planes de capacitación en dirección de producción se orientan a proporcionar espacios para nuevos clientes y para producción de marcas propias que reduzcan el riesgo de la competencia y de tener un solo cliente de maquila. Para minimizar los riesgos de pérdida de clientes y de la competencia se debe ejecutar el plan de consecución de financiación de capital de trabajo que genere el apalancamiento financiero que la empresa necesita.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PROPUESTO

A continuación se expone el Direccionamiento estratégico propuesto para la empresa CROMADOS DEL SUR se espera que sea de utilidad para que la organización alcance sus objetivos.

9.1. MISIÓN

Satisfacer la demanda de productos especializados en recubrimiento de superficies metálicas en los sectores industrial, comercial, institucional y en el autos urbanos; con la oferta de un portafolio integral de productos de óptima calidad; a través del uso de alta tecnología; que garanticen el cubrimiento de las necesidades cambiantes de los consumidores, maximizando los beneficios de nuestros clientes, socios, empleados y la comunidad, con la convicción de preservar los recursos naturales, interesándose por la conservación del medio ambiente.

9.2. VISIÓN

Para el año 2020 ser reconocidos a nivel nacional como proveedores de productos de óptima calidad en el sector de metalmecánica y galvanoplastia, ofreciendo a nuestros clientes excelencia en el servicio, un portafolio especializado de soluciones que superen sus expectativas, brindando rentabilidad y oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos los grupos de interés involucrados, siendo percibidos como un equipo humano que genera riqueza y actúa con profundo sentido de responsabilidad social y ambiental

9.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores que se recomiendan para la organización son los siguientes:

- **Responsabilidad:** asumiremos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Nuestros actos estarán enmarcados en la justicia, ética, moral y cumplimiento del deber en todos los sentidos. Enfocando nuestro que hacer diario a :
 - Los clientes
 - A la gente de la organización
 - A la comunidad en la que actuamos
 - Al medio ambiente
- **Honestidad:** Somos un equipo de trabajo transparente, realizamos todas nuestras actividades dentro del marco legal, no promovemos, ni consentimos actos que vayan contra la verdad y sus valores empresariales.
- **Respeto:** Trabajamos dando un trato amable y cortés, aceptando y valorando las cualidades, actitudes y opiniones de los demás, para garantizar un ambiente de cordialidad a sus colaboradores y a la sociedad.
- **Colaboración:** Capacidad de fomentar e integrar un ambiente de trabajo en equipo, mediante relaciones de confianza y respeto, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa
- **Lealtad:** hacer aquello con lo que uno se ha comprometido, aún ante lo cambiante del entorno, aplicándolo a todos los grupos de interés, generando la confianza y el respeto mutuo para alcanzar los objetivos de la empresa.

9.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que se plantean a continuación son formulados para los próximos tres años.

- **Objetivo 1. (Competitividad) Mejorar el nivel de eficiencia en un 50%**

E1: Evitar la duplicidad de funciones

E2. Contratar personal necesario para cada área

E3. Fortalecer el factor Humano

➤ **Objetivo 2. (De crecimiento) Optimizar la producción de planta en un 30%**

E1: Automatización de la línea de producción

E2. Efectividad en manejo de costos de producción

E3. Tiempo de entrega del producto

➤ **Objetivos 3. (Competitividad) Disminuir la informalidad en la toma de decisiones**

E1. Aumentar la efectividad en la administración de la compañía

➤ **Objetivos 4. (Crecimiento que corresponde a la diversificación) Incrementar las utilidades netas en un 30%**

E1: Incrementar fuerza de ventas en un 100%

E2. Aumentar el reconocimiento de la organización

E3. Ampliación del mercado

E4. Apertura de e-bussines

E5. Diversificación

9.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.

➤ **MATRIZ DE ANSOFF**

La matriz de Ansoff, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa. Describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema o factores que lo definen.

- **Penetración en el mercado:** Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.
 1. Ampliar su mercado objetivo y con el fin de obtener un aumento significativo en sus utilidades.
 2. Incrementar su comercialización y distribución, Gracias a la favorable ubicación geográfica que tiene la empresa.
 3. Implementar mejores canales de distribución; como lo son las grandes superficies.

- **Desarrollo de mercado:** Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.
 1. Segmentar de una forma clara el nicho de mercado al cual debe enfocarse cromados del sur con el fin de incrementar su participación.
 2. incursionar con mayor fuerza en el nicho autos urbanos ya que este no ha sido aprovechado por cromados del sur.

- **Desarrollo de productos:** Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales.
 1. Crear indicadores de control de servicio al cliente con el fin de lograr medir y satisfacer sus necesidades de una forma efectiva.
 2. Generar una diferenciación del producto que genere ventajas competitivas para la organización.
 3. Ofrecer un servicio personalizado dependiendo de los requerimientos y necesidades de los clientes.

- **Diversificación:** Se centra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

En este sentido se están buscando alternativas para el nicho autos urbanos; imagen del producto.

Se propone hacer una selección de acuerdo a la mejor alternativa, se debe trabajar sobre la diversificación del mercado.

➤ **Estructura.**

Actualmente cromados del sur Posee como se dijo anteriormente un organigrama establecido y se piensa que con él se pueden cumplir con los objetivos de la compañía

Teniendo claros los objetivos y las estrategias que se utilizaran para llevarlos a cabo, se debe determinar de qué manera el área de gerencia y comercial como áreas fundamentales en esta empresa, deberán actuar para lograr el cumplimiento de estas metas, lo cual se realiza a través del análisis situacional actual, el establecimiento de objetivos a largo plazo y las actividades a realizar, lo cual se podrá llevar a cabo mediante un efectivo plan de acción.

Todas estas acciones van a estar acompañadas de un cronograma de actividades, los recursos necesarios, así como determinar quiénes van a ser los responsables y las políticas con las cuales se guiarán estas actividades según las necesidades ya establecidas.

10. PLAN DE ACCIÓN

Teniendo claros los objetivos y las estrategias que se utilizarán para llevarlos a cabo, se debe determinar de qué manera el área de gerencia y comercial como áreas fundamentales en esta empresa, deberán actuar para lograr el cumplimiento de estas metas, lo cual se realiza a través del análisis situacional actual, el establecimiento de objetivos a largo plazo y las actividades a realizar, lo cual se podrá llevar a cabo mediante un efectivo plan de acción.

Todas estas acciones van a estar acompañadas de un cronograma de actividades, los recursos necesarios, así como determinar quiénes van a ser los responsables y las políticas con las cuales se guiarán estas actividades según las necesidades ya establecidas.

Tabla 41. Matriz del plan de acción para la empresa Cromados del Sur con presupuesto

OBJETIVO N° 1. MEJORAR EL NIVEL DE EFICIENCIA EN UN 50%					
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	Responsable	Recursos	TIEMPO	INDICADOR
Evitar la duplicidad de funciones	Diseño de los puestos de trabajo según la necesidad de la empresa	Gerente General	Suministros de oficina	\$200.000	Valor del Beneficio/Costo
	Elaboración del manual de funciones y responsabilidades para cada cargo en la empresa	Asistente Administrativa	Talento Humano	2 meses \$780.000	
Contratar personal necesario en cada área	Reclutamiento y selección de candidatos	Gerente General	Financiero	\$1.000.000	Número de procesos fallidos por actividad/Número de procesos totales
			Talento Humano	2 meses \$1.560.000	
Fortalecer el factor humano	Elaborar el programa de inducción y capacitación para el personal.	Gerente General	Suministros de oficina \$400.000	6 meses	Número de cursos impartidos/Eficiencia de la productividad Valor del Beneficio/Costo
	Desarrollar indicadores de evaluación de desempeño para el personal	Asistente Administrativa			
	Establecer un sistema de control para cada área y cargo en la organización.	Jefe directo de cada área			
			Talento Humano	\$2.340.000	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro 1 de 4

OBJETIVO N° 2. OPTIMIZAR LA PRODUCCION DE PLANTA EN UN 30% HASTA EL AÑO 2017

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	Responsable	Recursos	TIEMPO	INDICADOR
Automatización de la línea de producción	- Cotización de maquinaria en el mercado	Jefe de producción	Suministros de oficina	1 año	Producción Actual/ Producción Planificada
	-Métodos de financiación -Selección de la mejor oferta : Precio Vrs Calidad	Gerente General	Financiero		
Efectividad en manejo de costos de producción	Levantar una guía de manejo de desperdicios y pautas de reciclaje	Jefe de Producción	Suministros de oficina Talento Humano \$600.000	6 meses	$\frac{\text{Horas Realizadas}}{\text{Horas Estándar}}$
	Buscar los mejores precios con los proveedores				$\frac{\text{Producción Actual}}{\text{Producción Planificada}}$
	Reducir o eliminar tiempos muertos en las etapas del proceso productivo				
	Establecer estándares de rendimiento de la mano de obra				
Tiempo entrega de producto	Establecer un tiempo exacto del tiempo del ciclo de producción	Gerente General	Suministros de oficina	Mensualmente	% de cumplimiento de fechas de entrega
		Jefe de producción			

OBJETIVO N3 ° DISMINUIR LA INFORMALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES HASTA EN UN 60%

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	Responsable	Recursos	TIEMPO	INDICADOR
Aumentar la Efectividad de la administración	Evaluar la gestión de la empresa	Gerente General	Talento Humano \$6.000.000	3 meses	$\frac{\% \text{ de decisiones tomadas con la ayuda del ISI}}{\frac{\text{No de consultas al sistema} \times 100}{\text{No de decisiones tomada}}}$
	Efectuar la toma de decisiones basados en la evaluación.				
	Desarrollar e implementar el sistema de información para la organización.				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro 2 y 3 de 4

OBJETIVO N°4 INCREMENTAR LAS UTILIDAD NETA EN UN 30%

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	Responsable	Recursos	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la fuerza de ventas en un 100%	Contratar cinco vendedores con amplia experiencia en el sector de productos	Gerente General	Financiero \$1.000.000	2 meses	Numero de vendedores contratados
	Elaborar tabla de comisiones por venta		Suministros de oficina \$200.000		
	Capacitar al personal para que tenga total conocimiento de los productos de la organización.	Jefe Departamento Comercial	Talento Humano \$1.560.000		
Aumentar el reconocimiento de la organización	Analizar la posibilidad de llevar a cabo inversión en una publicidad agresiva.	Gerente General	Financiero \$6.000.000	1 año	$\text{Indicador de variación del reconocimiento} = \frac{\text{No encuestas año 2} - \text{No encuestas Año 1}}{\text{No encuestas de reconocimiento año 1}} \times 100$
	Desarrollar nuevas estrategias publicitarias que permitan aumentar su número de clientes.	Jefe Departamento Comercial	Talento Human \$9.360.000		
Ampliación del mercado local	Creación de Código de Barras para ingreso en grandes superficies	Gerente General	Financiero \$5.000.000	6 meses	Cantidad de clientes nuevos \$780.000
	Dar a conocer los productos de la empresa en otras ciudades con clientes potenciales.	Jefe Departamento Comercial	Talento Humano	Mensualmente	
Apertura de E-Business	Crear compras en línea por la pagina web	Jefe Departamento Comercial	Financiero	2 meses	cantidad de ventas en línea
Diversificación	Desarrollo de productos de aseo, con ingredientes naturales y 100% biodegradables	Química	Financiero \$1.000.000	1 año	Cantidad de formulas biodegradables o ecológicas lanzadas
	Hacer parte de los programas de investigación y desarrollo que tiene creados el gobierno y la empresa privada	Jefe de Producción	Talento Human \$780.000		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro 4 de 4

Tabla 42. Cronograma de actividades empresa Cromados del Sur

MESES	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD																																																
Diseño de los puestos de trabajo según la necesidad de la empresa																																																
Elaboración del manual de funciones y responsabilidades para cada cargo en la empresa																																																
Reclutamiento y selección de candidatos																																																
Elaborar el programa de inducción y capacitación para el personal.																																																
Desarrollar indicadores de evaluación de desempeño para el personal																																																
Establecer un sistema de control para cada área y cargo en la organización.																																																
Cotización Maquinaria																																																
Verificar metodos de financiación																																																
Selección de la mejor oferta																																																
Levantar una guía de manejo de desperdicios y pautas de reciclaje																																																
Buscar los mejores precios con los proveedores																																																
Reducir o eliminar tiempos muertos en las etapas del proceso productivo																																																
Establecer estandartes de rendimiento de la mano de obra																																																
Establecer un tiempo exacto del tiempo del ciclo de producción																																																
Evaluar la gestión de la empresa																																																
Efectuar la toma de decisiones basados en la evaluación.																																																
Desarrollar e implementar el sistema de información para la organización.																																																
Contratar cinco vendedores con amplia experiencia en el sector de productos de aseo																																																
Elaborar tabla de comisiones por venta																																																
Capacitar al personal para que tenga total conocimiento de los productos de la organización.																																																
Analizar la posibilidad de llevar a cabo inversión en una publicidad agresiva.																																																
Desarrollar nuevas estrategias publicitarias que permitan aumentar su número de clientes.																																																
Creación de Código de Barras para ingreso en grandes superficies																																																
Dar a conocer los productos de la empresa en otras ciudades con clientes potenciales.																																																
Crear compras en línea por la pagina web																																																
Desarrollo de productos de aseo, con ingredientes naturales y 100% biodegradables																																																
Hacer parte de los programas de investigación y desarrollo que tiene creados el gobierno y la empresa privada																																																

Fuente: Elaboración propia, 2017.

11. CONCLUSIONES

En el presente estudio, se identificaron las situaciones que pueden afectar el desarrollo de la empresa en estudio, tanto en lo externo como en lo interno, estas situaciones se deben prever con un buen análisis del mercado, donde se detecten todas las oportunidades de mejoramiento, las debilidades, y la competencia, en esta empresa hace mucha falta un direccionamiento comercial y de estrategias claras, se denota la falta de planeación y seguimiento y el mismo desconocimiento del entorno del negocio, situaciones que afectan el buen desarrollo y crecimiento de la empresa.

Se debe tener en cuenta que el personal de ventas carece de una buena capacitación para enfrentarse al mercado, a una competencia que no da tregua y que día a día se está especializando más en este canal, y desarrollando nuevas unidades de negocio.

A la Empresa CROMADOS DEL SUR le hace falta el desarrollo de un plan que pueda contener todas las falencias que tiene en este momento, analizarlas una a una e implementar un plan de acción inmediato, a corto plazo.

La Empresa CROMADOS DEL SUR en los próximos cinco años deberá concluir la modernización de los equipos de producción para garantizar la productividad y el permanente control del proceso, con la máxima flexibilidad y calidad.

De acuerdo con el análisis situacional a nivel interno y externo de CROMADOS DEL SUR, se tiene que la falta de un plan estratégico deja al descubierto la ausencia de planes y estrategias a implementar para mejorar las condiciones de la empresa en estudio.

Uno de los aspectos que CROMADOS DEL SUR debe usar para diferenciarse de la competencia debe ser el trato con el cliente, enfocando las promociones para repercutir en beneficios para este.

En la formulación del plan estratégico para el logro de los objetivos planteados dentro de la empresa CROMADOS DEL SUR se debe enfocar en aumentar la participación en el mercado, atrayendo a nuevos clientes y reteniendo a los actuales, teniendo como resultado el incremento de la rentabilidad del negocio.

CROMADOS DEL SUR, cuenta con instalaciones para responder al incremento de clientes, así mismo dispone de equipos modernos, como de personal altamente calificado, capacitado y con experiencia, lo que hace sus mayores fortalezas.

Dentro de los objetivos claros a corto plazo para la correcta implementación del plan estratégico organizacional de CROMADOS DEL SUR, se tiene que la empresa debe mejorar en aspectos puntuales como comunicación, promoción, publicidad, programas de fidelización, y sobre todo, en la implementación de estrategias y acciones de mercadeo.

Más que un control lo importante es que la empresa realice los ajustes del caso considerando que la competencia cambia día a día y por ende el plan debe ser flexible en cierto grado.

12. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones las debemos dividir en varios aspectos importantes para poder desarrollar el negocio a largo plazo y que sea duradero en el tiempo:

- **TECNOLOGICO:** Deben implementar una plataforma donde puedan evaluar todos los indicadores de gestión, amarrado a las ventas e inventarios.
- **CAPACITACION:** Crear un espacio propicio para dar capacitación a los vendedores, en temas como servicio al cliente, post venta, manejo de objeciones, producto, y análisis de la competencia.
- **SEGUIMIENTOS:** Implementar formatos para seguimientos diarios Vs. La cuota y así poder conocer las proyecciones de venta de la semana y del mes, teniendo así oportunidad de reaccionar para poder cumplir con los objetivos.
- **INVENTARIOS:** Tener un buen programa de manejo de inventarios, para poder así evitar los agotados que tanto perjudican las relaciones con los clientes.
- **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS:** Productos que le puedan servir al tipo de cliente que se atienden, de esta manera se amplía el portafolio y puede generar mayores ingresos.
- **AREA GEOGRAFICA:** Se debe ampliar el área geográfica de atención, llegando a más clientes, pero sin aumentar los costos de distribución.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTAIR CONSULTORES. (2015). *La elaboración del plan estratégico*. Ecos colecciones.
- AMÉRIGO, María. (1993. p. 263.). *Metodología de cuestionarios: principios y aplicaciones*. . Boletín de la ANABAD, 43(3), .
- Anduiza, E., Crespo, I., & Médez, M. (2009). Los datos. En E. Anduiza, I. Crespo, & M. Médez, *Metodología de la ciencia política* (págs. 78-104). Madrid: Editorial: Consejo editorial de la colección de cuadernos metodológicos. ISBN: 978-84-7476-480-2.
- ANSOFF, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson-Addison Wesley.
- ARBOLEDA, Carlos. (2013;p12-15). *Estado de la religión en Colombia: pasado, presente y futuro*. . Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.
- BANCO DE LA REPUBLICA. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/>
- Banco de la República. (2017). *Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)*. Bogotá: [En línea] <http://www.banrep.gov.co/es/trm>.
- Banco de la República. (2017). *Tasas de colocación*. Bogotá: [En línea] <http://www.banrep.org/es/tasas-colocacion>.
- Banco de la República. (2017). *Tasas de colocación*. Bogotá: [En línea] <http://www.banrep.org/es/tasas-colocacion>.
- Banco de la República. (2016). *Informe sobre Inflación: "Situación actual y perspectivas de la economía colombiana"*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco de la República. (2016. p. 11). *Boletín de indicadores económicos. Departamento técnico y de información económica*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. [En línea]: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>.
- Bogotá Emprende. (2013). *Cartilla práctica Aspectos laborales*. Bogotá D.C.: Editorial Legis, .

- CARR, A. (2014). *Psephos Adam Carr's Election Archive. Republic of Colombia*.
[On line]: <http://psephos.adam-carr.net/countries/c/colombia/>.
- Carr, Adam. (9 de 03 de 2014). *Psephos Adam Carr's Election Archive*. Obtenido de Republic of Colombia: presidential election of may-june 2014 and legislative elections: <http://psephos.adam-carr.net/countries/c/colombia/>
- Castro, A. A. (2010). *Direccion Estrategico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relacion*. Cali: Pensamiento y Gestion No 28.
- CENTRO DEMOCRÁTICO. (2014). *Proyectos Legislativos de Centro Democrático*. Obtenido de <http://www.centrodemocratico.com/proyectos-legislativos/>
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chavarro, Jorge Enrique. (2011.). *Código de comercio Comentarios, concordancias, doctrina y jurisprudencia*. Bogotá D.C.: Nueva Legislación Ltda.
- Chiavenato, I. (2000). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: MC Graw Hill Interamericana S.A.
- CNA. (s.f.). Obtenido de http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_PlanNacionalDesarrollo.pdf
- Collazos Rivera, Juan Camilo. . (2007.). *Sistema presidencial o presidencialismo colombiano ¿Crisis de Gobierno o de Régimen?* . Santiago de Chile: Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.
- Congreso de Colombia. (1979). *República de Colombia LEY 9 DE 1979, Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. Bogotá D.C.
- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993*. Bogotá D.C.: Republica de Colombia.
- Congreso de la República. . (2015). *LEY 1762 DE 2015 "por medio de la cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal"*. Bogotá D.C.
- Consejo Nacional de Acreditacion. (s.f.). Obtenido de http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_PlanNacionalDesarrollo.pdf

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION, Republica de Colombia. (s.f.).

Obtenido de <http://www.cna.gov.co>

Cortes, O. A. (2002). *Administracion para Todos*. Cali: Atenas.

CRUZ KRONFLY, F. (1995). Consideraciones generales sobre el entorno cultural. *Cuadernos de Administración* N°21. Universidad del Valle, 24-42.

CUADRADO ROURA, J. (2006). *Política económica Elaboración, objetivos e instrumentos*. Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

Cuadrado Roura, Juan. (2006. p. 49-50.). *Política económica Elaboración, objetivos e instrumentos*. Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA,.

DANE. (s.f.). Recuperado el AGOSTO de 2014, de <https://www.dane.gov.co/>

DANE. (2014. p. 4). *Boletín Técnico Encuesta de consumo cultural*. Bogotá D. C.: DIMPE.

DANE. (2015. p. 46.). *La visibilización estadística de los grupos étnicos colombianos*. . Bogotá D.C.: Documentos DANE, .

DANE. (2015. p. 5-6). *Boletín Técnico Investigación de educación formal*. Bogotá: Dirección de Metodología y Producción Estadística.

DANE. (2015. p. 8.). *Encuesta de Cultura Política*. Bogotá: Boletín técnico.

DANE. (2016). *Estadísticas por tema: Demografía y Población*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

DANE. (2017). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 3.1 Adaptada para Colombia* ([En línea] http://formularios.dane.gov.co/senApp/nomModule/aym_index.php?url_pag=clasificaciones&alr=&cla_id=2&sec_id=4&div_id=28&gru_id=65&cla_id=471&url_sub_pag=_05&alr=& ed.). CIIU Rev. 3.1 A.C.

DANE. (2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia. Producto Interno Bruto (PIB)* . Bogotá: Boletín Técnico Comunicación Informativa.

DANE. (2017). *Gastos del Gobierno por Finalidad*. Bogotá: Boletín Técnico .

- DANE. (2017). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016*. Bogotá: Boletín Técnico.
- DANE. (2017). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogotá: Boletín técnico.
- DANE. (2017). *Producto interno bruto*. [En línea]. Boletín técnico. Bogotá. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Iltrim16_oferta.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- DAVID. Fred R. (2013, p 5). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2010. p. 28-30.). *Elementos básicos sobre el Estado colombiano*. Bogotá D.C: Dirección de desarrollo profesional.
- Echavarría, J. J. (2017). *"Informe Sobre Inflación"*. Bogotá: Gerente General del Banco de la República.
- informa Colombia. (2017). *Directorio de empresas de Colombia. Empresas de Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo*. [En línea] https://www.informacion-empresas.co/250_FABRICACION-DE-PRODUCTOS-ELABORADOS-DE-METAL-EXCEPTO-MAQUINARIA-Y-EQUIPO.html.
- Emis Benchmark. (2017). *Sector metalmecánico*. Cali: [En línea]: https://bck.emis.com/mainview?sector_id=9999042&pc=CO.
- Fred R. David. (1993, p. 5. 2.). *Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing.
- FRED, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gallarda, Y., & Moreno, A. (1987). *Aprendiendo a investigar*. Módulo 3, ICFES. : Arfo editores.

- González, Paula. (2012). *Aspectos tributarios de tu empresa*. Bogotá D. C.: : Bogotá emprende.
- H Igor Ansoff, E. J. (1997). *La Direccion Estrategica en la practica empresarial*. Mexico: Addison Wesley Iberoamericana S.A.
- Harrison, J. s. (2002). *Fundamento de Direccion Estrategica*. España: Paraninfo S.A.
- Hernandez Becerra, Agosto. (1985. p. 30-32.). *Régimen electoral colombiano*. Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill. ISBN: 970-10-5753-8.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill . ISBN: 970-10-5753-8.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica Competitividad y globalización Conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores.
- HITT, M., IRELAND, D., & HOSKISSON, R. (2008). *Administración estratégica Competitividad y globalización Conceptos y casos*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>. (s.f.). *Gerencie.com*.
Obtenido de <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- <http://www.virtual.unal.edu.co>. (s.f.). Recuperado el 12 de Agosto de 2014
- HUESO, A., & CASCANT I SEMPERE, M. J. (2012). *Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- ILDEFONSO, E., & ABASCAL, E. (2007). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review.

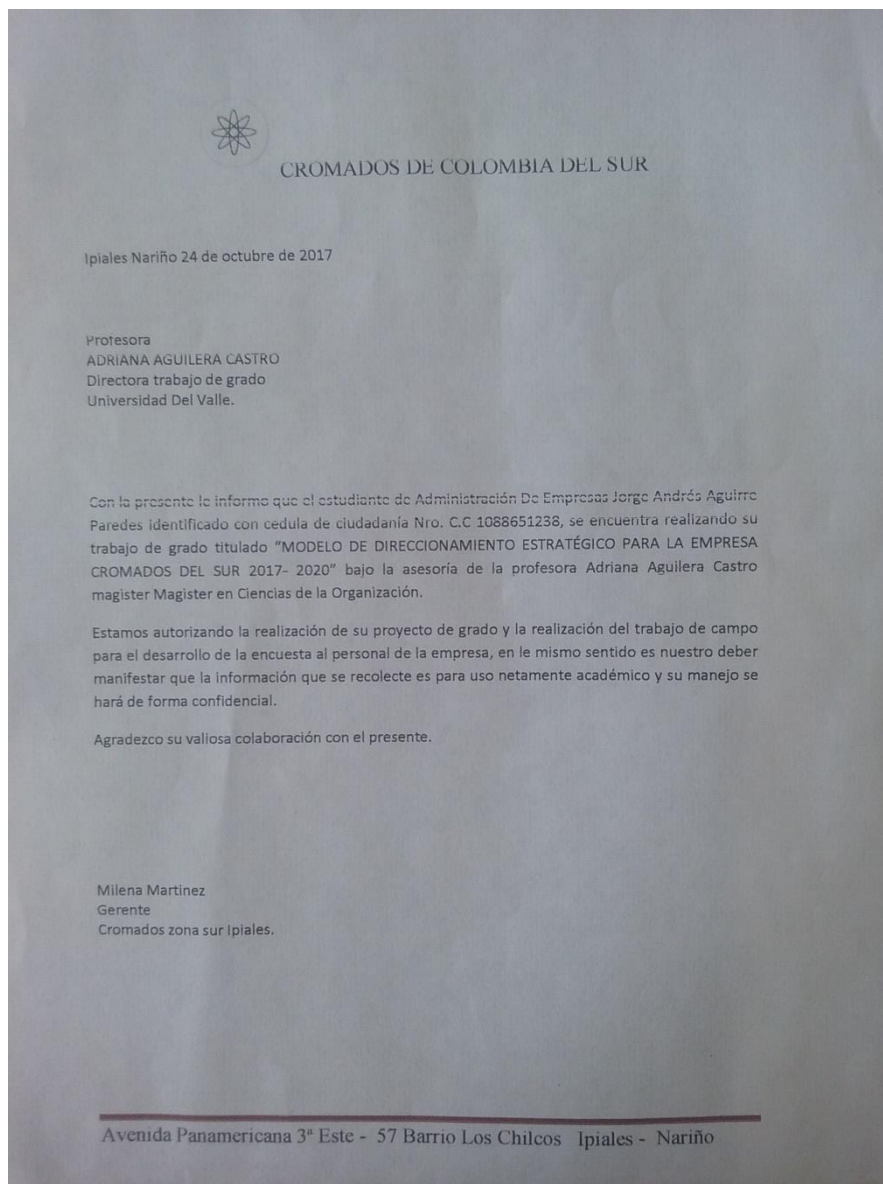
- Létourneau, J. (2009). *La caja de herramientas del joven investigador Guía de iniciación al trabajo intelectual*. Medellín: La carreta Editores. ISBN: 958-98167-1-4.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. (2012). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México, . : Limusa 4 ed. .
- Milos, J., & Cleroux, R. (1993). *Capítulo 5 Realización e interpretación de los estudios descriptivos. Epidemiología, principios y técnicas*. . Barcelona, España: 1ª Ed. pp. 77-96.
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2016:p12). *Perfil de Colombia. Oficina de estudios económicos*.
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2016). *Perfil de Colombia. Oficina de estudios económicos*.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., & VOJER, J. (1997). *El Proceso Estratégico Procesos, contextos y casos*. México: Pearson Educación de México.
- MISIÓN DE OBSERVACIÓN ELECTORAL. (2013). *Módulo sistema político electoral*. Bogotá D.C.: Presidencia de la República.
- Mitzbert, H. (1997). *El proceso Estrategico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- MONJE, C. A. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Publicación de la Universidad Surcolombiana.
- Padilla Moreno, R. M. (2013). *Guía Práctica para la Planeacion Estrategica*. Popayán: la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Partido Cambio Radical. (2014.). *Plataforma ideológica*. Obtenido de <http://www.partidocambioradical.org>
- PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO. (2014). *Pensamiento y doctrina*. Obtenido de <http://partidoconservador.com/pensamiento-y-doctrina/>
- PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO. (2008). *Programa, declaración ideológica y estatutos*. Bogotá D.C.: Ideas & Formas Graficas.

- Platarrueda, C. (2009). "Cómo adelantar una investigación mediante entrevistas". En J. Létourneau, *La caja de herramientas del joven investigador Guía de iniciación del trabajo intelectual* (págs. 167-178). Medellín: Editorial La Carreta editores. ISBN: 958-98167-1-4.
- PORTER, M. (1991). *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina.
- Porter, M. (2008 [1982]). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- PORTER, M. (2008). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, p. 1-15.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Deusto.
- Presidencia de la República. (1950). *Decreto 3743 de 1950*. Bogotá D.C.: República de Colombia, .
- Procolombia. (2015). *Inversión en el sector Metalmecánico*. [En línea]: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/metalmecanica.html>.
- Propais. (2013). *Estudio de Inteligencia de Mercados sobre las preferencias y hábitos del consumidor*.
- Secretaria Distrital de Ambiente. (2016). *Marco jurídico - Normatividad Ambiental* . Obtenido de Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor. : <http://ambientebogota.gov.co/web/escombros/marco-juridico>
- STEINER, R., & MEDELLÍN, J. C. (2014). Perspectivas fiscales 2014-2018. *Cuadernos Fedesarrollo* 52, 75-114.
- STEINER, Roberto, y MEDELLÍN, Juan Camilo. (2014. p. 94.). *Perspectivas fiscales 2014-2018*. Cuadernos Fedesarrollo 52.
- STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

- THOMPSON, A., GAMBLE, J., PETERAF, M., & STRICKLAND, A. J. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos*. México D.F.: The McGraw-Hill. ISBN 978-607-15-0757-0.
- URREA, Fernando y VIAFARA, Carlos. (2011. p. 26.). *Cuantos somos Como vamos Diagnóstico Sociodemográfico de Cali y 10 municipios del Pacífico nariñense*. . Cali: Afroamérica XXI.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial síntesis. ISBN: 84-7738-449-5.
- YUNI, J. A., & ARIEL, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Córdoba: Editorial Brujas. ISBN: 987-591-020-1.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de aprobación de Cromados del Sur.



Anexo 2. Consentimiento Informado

Título de la investigación: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROMADOS DEL SUR 2018- 2019

Propósito de la investigación: Elaborar el Direccionamiento Estratégico de la empresa Cromados del Sur para el periodo 2018– 2019.

¿Cómo se seleccionarán a los participantes?: Voluntariamente

Cantidad y edades de los participantes: entre 21 y 60 años.

Tiempo requerido: El tiempo estimado para contestar el cuestionario es ilimitado.

Riesgos y beneficios: El estudio no conlleva ningún riesgo y el participante no recibe ningún beneficio.

Compensación: No se dará ninguna compensación económica por participar.

Confidencialidad: El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.

Participación voluntaria: La participación es estrictamente voluntaria.

Derecho de retirarse del estudio: El participante tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento. No habrá ningún tipo de sanción o represalias.

Autorización:

He leído el procedimiento descrito arriba. El investigador me ha explicado el estudio y han contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento

para participar en el estudio que adelantan el investigador sobre
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROMADOS DEL
SUR 2018- 2019

Nombre del entrevistado con numero de cedula

Fecha

Anexo 3. Cuestionario de análisis interno

Encuesta N° _____

Este cuestionario tiene por propósito ilustrar y evaluar el desempeño de la organización en sus operaciones y actividades estratégicas en miras a definir las fortalezas y debilidades de la empresa.

Ficha técnica	
Empresa	
Fecha	
Población/muestra	Censo
Nombre encuestador	
Cargo encuestado	

Presentación

Esta es una encuesta con intenciones académicas a cargo de la Universidad del Valle. Siéntase libre de compartir sus ideas, no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Perfil socio-demográfico

Edad: _____

Sexo:

a) Masculino _____

b) Femenino _____

Estado civil:

a. Soltero(a) _____

b. Casado(a)/unión libre _____

c. Divorciado(a)/separado(a) _____

d. Viudo(a) _____

Número de hijos a cargo

- a. Ninguno _____
- b. De uno a dos _____
- c. De tres a cinco _____
- d. Más de seis _____

Nivel educativo:

- a. Primaria _____
- b. Secundaria/Bachiller _____
- c. Técnico/tecnólogo _____
- d. Profesional _____
- e. Especialista / Maestro
- f. Doctorado

Profesión: _____

Antigüedad en la empresa

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 5 años
- c. De 5 a 10 años
- d. De 10 a 15 años

Indique su rango de ingresos mensuales:

- a. Menos de un salario mínimo
- b. Entre uno a dos salarios mínimos
- c. Entre tres y cuatro salarios mínimos
- d. Entre cinco y seis salarios mínimos
- e. Más de siete salarios mínimos

Las siguientes partes de cuestionario contienen afirmaciones sobre hechos y opiniones en la empresa, por favor, conteste según su grado de aceptación. Señale solo “N/R” para las preguntas que no aplican en su situación.

Gerencia estratégica

	Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R
	Posee la organización una estrategia general para competir						
	La Gerencia utiliza algunas herramientas para el Direccionamiento Estratégico: Balance Score Card, Cadena de Valor, Ventajas Competitivas, etc.						
	Tiene la organización objetivos y metas claramente definidos						
	Las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas						
	Asigna la organización recursos con base en metas establecidas						
	Conoce la gerencia sus responsabilidades						
	La empresa realizar pronósticos del						

	entorno						
	Se anticipa y controla las acciones y reacciones de los competidores en el mercado						
	Se adapta la organización y sus trabajadores favorablemente a los cambios						
	Tiene la organización planes de contingencia						
	Tiene la empresa un sistema de comunicaciones efectivo						
	Existe en la empresa una clara estructura organizativa						
	Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama						
	Delegan (Empowerment) los gerentes de la empresa en forma apropiada						
	Existe y se aplica el manual de funciones						

	en la organización						
	Existe y se aplica el manual de procesos y procedimientos en la organización						
	La organización determina políticas de responsabilidad social						
	Son las normas de los grupos informales de la organización favorables a la gerencia						
	Se toman las medidas correctivas oportunamente en el trabajo						
	Tiene un efectivo sistema de control gerencial						
	Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control						

Mercadeo

	Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R
	La empresa cuenta con una acertada						

	planeación estratégica de mercadeo						
	Son efectivas la planificación de mercadeo y de presupuesto						
	Se lleva a cabo correctamente la medición del potencial del mercadeo						
	Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva						
	La empresa cuenta con marcas solidas						
	Posee la firma una efectiva organización de ventas						
	Se fijan las cuotas de ventas sobre bases apropiadas						
	Muestra la fuerza de ventas buen estado de ánimo, habilidad y esfuerzo						
	Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas						
	ha aumentado la participación de la empresa en el mercado						

Es buena la posición de la organización entre sus competidores						
Son los actuales canales de distribución confiables y efectivos						
Realiza la firma investigación de mercados						
Tienen los servicios y los productos de la empresa precios apropiados						
Los productos y los servicios responden a los necesidades del mercado						
La estrategia de precio es atractiva y eficaz en el mercado						
Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad						
Son acertados los objetivos en la comunicaciones de la empresa						
Los canales de distribución						

responden a los objetivos de la empresa						
Posee los gerentes de mercadeo de la empresa experiencia y capacitación adecuada						

Gestión del personal

	Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R
	Posee la organización área o un jefe de Talento Humano						
	Hay una política de gestión del personal definida						
	Aplica la organización de manera rigurosa el proceso de vinculación de personal						
	Existen políticas de Capacitación y Desarrollo de personal						
	Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios						
	Son los cargos de la						

organización significativos, estimulantes y bien remunerados						
Existen estudios sobre estructura salarial y remuneración de cargos						
Existe en la organización sistema de evaluación del desempeño efectivo						
Existe en la organización sistema de evaluación de cargos						
Cuenta la empresa con un sistema de desarrollo profesional						
Existe respeto y confianza mutuos entre los gerentes y el personal de la organización						
Es favorable el estado de ánimo de los empleados y gerentes						
Se estimula la creatividad						
La empresa tiene un programa de						

	seguridad y salud en el trabajo						
	El trabajo en equipo contribuye a logro de los objetivos						
	Se emplea con regularidad la motivación en el trabajo						

Finanzas

	Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	N/R
	Poseen los gerentes financieros de la firma la experiencia apropiada y se encuentran ellos bien entrenados						
	Existen objetivos financieros medibles y retadores						
	Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero						
	Elabora informes financieros periódicamente						
	Utiliza la información financiera para mejorar						

Si tiene claridad en los gastos						
Realiza la empresa análisis vertical y horizontal						
Elabora la empresa razones financieras						
Evaluá la rentabilidad de productos, servicios y mercados						
Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo						
Hace la empresa una gestión adecuada de su liquidez						
Se encuentra la empresa en capacidad de obtener fondos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital						
Tiene la firma suficiente capital de trabajo						
Son efectivos los procedimientos de presupuesto de capital						
Las políticas de pago						

	de dividendo son razonables						
	La empresa conoce y administra el costo de capital						
	Se evaluá el impacto financiero de la decisiones						
	Conoce su flujo de caja y punto de equilibrio						

¡Muchas gracias por el tiempo prestado y su colaboración!

Comentarios finales
