FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOPORTES TV PERIODO 2014-2018

JOHAN ANDRÉS MUSSEN DELGADO

JHON ALEXANDER ORTIZ DUQUE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOPORTES TV PERIODO 2014-2018

JOHAN ANDRÉS MUSSEN DELGADO

JHON ALEXANDER ORTIZ DUQUE

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de administradores de empresas

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____ _____

Profesor: Andrés Azuero
Director del Programa Académico
de Administración de Empresas

Profesor: Benjamín Betancourt
Director de Trabajo de Grado

_____

Jurado Evaluador

Santiago de Cali, 06 de Marzo de 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios en primera instancia.

A nuestros padres por su apoyo incondicional.

Al Señor Henry, por proporcionamos toda la información y permitirnos trabajar sobre su organización.

Al profesor Benjamín Betancourt por su guía y enseñanzas.

Y a todos nuestros compañeros y amigos que hicieron posible la ejecución de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de grado pretende formular un plan estratégico para la empresa Soportes TV, dedicada a la fabricación y comercialización de soportes para televisores y diferentes aparatos electrónicos en la ciudad Cali. Se partirá de un análisis detallado del entorno y el sector de la empresa, seguido de un análisis interno de la organización, que se complementarán con la formulación de estrategias y un plan de acción, a partir del diagnóstico de los análisis anteriores.

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN……..23
1. MODELO METODOLÓGICO……..……25
   1.1 Definición del problema……...25
   1.2 Objetivo general……...….25
   1.3 Objetivos específicos……...25
2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA……....28
   2.1 Historia……....28
   2.2 Organigrama……..29
   2.3 Productos……...30
   2.4 Ficha técnica del producto……..33
      2.4.1 Partes básicas……....33
      2.4.2 Características……33
      2.4.3 Colores……34
      2.4.4 Tamaños……34
   2.5 Empleados……..34
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO……36
   3.1 Entorno Geofísico……36
   3.2 Entorno Social……...38
   3.3 Entorno Demográfico……...41
   3.4 Entorno Medioambiental……43
   3.5 Entorno Económico……..43
   3.6 Entorno Tecnológico……46
   3.7 Entorno Político……47
   3.8 Entorno Jurídico……49
   3.9 Matriz integrada del entorno……....50
4. ANÁLISIS DEL SECTOR……57
   4.1 Caracterización del sector metalmecánico……57
   4.2 Análisis del diamante competitivo de Michael Porter……..62

4.2.1 Poder de negociación de los clientes…….64
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores…….66
4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes……68
4.2.4 Productos sustitutos……...68
4.2.5 Rivalidad de los competidores……..70
5. BENCHMARKING……72
5.1 Empresas a comparar……72
5.1.1 Acel Soportes TV……72
5.1.1.1 Información general……72
5.1.1.2 Misión……73
5.1.1.3 Visión……73
5.1.2 Soportes y diseños……..73
5.1.2.1 Información general……73
5.1.2.2 Visión……74
5.1.2.3 Misión……74
5.1.3 Más que soportes TV……...74
5.1.3.1 Información general……75
5.1.3.2 Reseña histórica……..75
5.1.3.3 Misión……75
5.1.3.4 Visión……75
5.2 Factores claves de éxito……76
5.3 Matriz del perfil competitivo-MPC……78
5.4 Radares de valor……79
5.4.1 Radar de valor y radar de valor sopesado de Soportes TV……...79
5.4.2 Radar de valor y radar de valor sopesado de Acel Soportes TV……..……80
5.4.3 Radar de valor y radar de valor sopesado de Soportes & Diseños……82

5.4.4 Radar de valor y radar de valor sopesado de Más que Soportes TV……...83
5.4.5 Comparación de radares de valor y radares de valor sopesado……...85
5.5 Análisis e interpretación de los resultados…….86
5.5.1 Análisis de la matriz de perfil competitivo……86
5.6 Recomendaciones……..87
6. ANÁLISIS INTERNO…….89
6.1 Gestión administrativa y gerencial……89
6.2 Área de producción…….91
6.3 Contabilidad y finanzas……..92
6.4 Recursos humanos…….94
6.5 Evaluación integrada de la situación interna…….95
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA……100
7.1 Evaluación de factores externos E.F.E……100
7.1.1 Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)…101
7.2 Evaluación de factores internos E.F.I……103
7.2.1 Análisis de matriz de evaluación de factores internos (EFI)…..106
7.3 Listados DOFA……..107
7.4 Matriz DOFA……..109
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO……112
8.1 Visión de Soportes TV……112
8.1.1 Elementos previos……113
8.1.2 Situación actual de Soportes TV……113
8.1.3 Elementos del pasado (fallas y errores de la empresa)……..113
8.1.4 Futuro (cómo será el futuro al cual se enfrenta Soportes TV)...113
8.1.5 Imaginar la organización a largo plazo (que se quiere ser)……114
8.1.6 Elaboración de la estrategia (cómo llegar al futuro deseado)…114
8.1.7 Prever los obstáculos (cómo superar las dificultades)……114

8.1.8 Concebir la arquitectura del cambio (cómo rediseñar la organización para enfrentar el futuro)……114
8.1.9 Declaración de visión……115
8.2 Misión de Soportes TV……115
8.2.1 Filosofía, principio y valores de soportes TV……115
8.2.2 Productos y servicios……116
8.2.3 Usuarios y clientes……116
8.2.4 Mercado meta……...116
8.2.5 Conocimiento y tecnología……117
8.2.6 Grupos de interés (stakeholders)……117
8.2.7 Responsabilidad social……117
8.2.8 Imagen pública……...118
8.2.9 Declaración de misión de Soportes TV……..118
8.3 Objetivos estratégicos……..118
8.3.1 Objetivo de desarrollo o crecimiento……..119
8.3.2 Objetivo de Calidad……...119
8.3.3 Objetivo de Productividad……119
8.3.4 Objetivo de Innovación……119
8.3.5 Objetivo Financiero o de Recursos y Capacidades……119
8.3.6 Objetivo de Responsabilidad Social……..119
8.4 Estrategias para Soportes TV……120
8.4.1 Estrategias de desarrollo o crecimiento……120
8.4.2 Estrategias de Calidad……..120
8.4.3 Estrategias de Productividad……...120
8.4.4 Estrategias de Innovación……121
8.4.5 Estrategias financieras……121
8.4.6 Estrategias de Responsabilidad Social……121
8.4.7 Otras Estrategias……...121
8.5 Estructura organizacional de Soportes TV……..122
8.5.1 Organigrama propuesto para Soportes TV……...123

9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO……..124
9.1 Análisis de la situación actual en el área de: Producción…….124
9.2 Objetivos a corto plazo……125
9.3 Actividades para lograr los objetivos……125
9.4 Objetivos cortó plazo-vs-actividades……127
9.5 Cronograma……...129
9.5.1 Cronograma para el objetivo 1……129
9.5.2 Cronograma para el objetivo 2……129
9.5.3 Cronograma para el objetivo 3……129
9.5.4 Cronograma para el objetivo 4……130
9.6 Recursos y presupuestos……131
9.7 Responsable de las actividades del plan……133
9.8 Formulación de políticas, procedimientos y reglas……134
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL……136
10.1 Estándares e indicadores de control……137
10.2 Seguimiento al plan de acción……...138
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……..141
11.1 Conclusiones……141
11.2 Recomendaciones……...141
12. BIBLIOGRAFÍA……143

LISTADO DE GRÁFICOS

Grafico 1. Organigrama de Soportes TV……30

Gráfico 2. Catálogo de productos……...30

Gráfico 3. Mapa de Cali, Valle del Cauca…….……37

Gráfico 4. Exportaciones e importaciones por la aduana de cali 2006-2012……..44

Gráfico 5. Producción siderurgica y metalmecánica de Colombia en millones de USD (2000-2010)…….59

Gráfico 6. Cadena Metalmecánica…….....61

Gráfico 7. Número de establecimiento de la cadena siderúrgica-metalmecánica……..64

Gráfico 8. Análisis del sector siderúrgico en Colombia……..66

Gráfico 9. Análisis del sector siderúrgico a nivel mundial……..67

Gráfico 10. Comportamiento del sector del plástico en Colombia en 2013.....….69

Gráfico 11. Análisis de la rivalidad de los competidores: sub-sector “otros productos elaborados de metal” del sector metalmecánico en Colombia en 2014……..…..71

Grafico 12. Radar de valor de Soportes TV……79

Gráfico 13. Radar de valor sopesado de Soportes TV……..80

Gráfico 14. Radar de valor de Acel Soportes TV……81

Gráfico 15. Radar de valor sopesado de Acel Soportes TV……81

Gráfico 16. Radar de valor de Soportes & Diseños……82

Gráfico 17. Radar de valor sopesado de Soportes & Diseños…….83

Gráfico 18. Radar de valor de Más que Soportes TV……84

Gráfico 19. Radar de valor sopesado de Más que Soportes TV……..84

Gráfico 20. Comparación radares de valor……..85

Gráfico 21. Comparación radares de valor sopesado……...86

Gráfico 22. Organigrama propuesto para soportes TV……123

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Incidencia de la pobreza monetaria por área metropolitana 2002-2012……38

Tabla 2. Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero-diciembre 2006-2012)……..39

Tabla 3. Coeficiente de GINI por área metropolitana 2002-2012……40

Tabla 4. Variables sociales……40

Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2009-2015…….....41

Tabla 6. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en cali 2012-2014……..….42

Tabla 7. Nacimientos y defunciones 2005-2011……42

Tabla 8. Variables Demográficas…….....43

Tabla 9. Variables Medioambientales……..43

Tabla 10. Importaciones y exportaciones por la aduana de Cali 2006-2012….....44

Tabla 11. Tasa de inflación Cali y Colombia 1989-2012……...45

Tabla 12. Variables Económicas……...46

Tabla 13. Variables Tecnológicas……47

Tabla 14. Variables Políticas……..49

Tabla 15. Variables Jurídicas…….....50

Tabla 16. Matriz integrada del entorno……51

Tabla 17. Extracto de la tabla de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión 3……..…..57

Tabla 18. Producción real (Millones de USD)…….....60

Tabla 19. Principales productos exportados del sector metalmecánico en 2012…….....65

Tabla 20. Radar de valor de Soportes TV……79

Tabla 21. Radar de valor de Acel Soportes TV…….....80

Tabla 22. Radar de valor de Soportes & Diseños……...82

Tabla 23. Radar de valor de Más que Soportes TV……83

Tabla 24. Guía de análisis interno (Gestión administrativa y gerencial)……....90

Tabla 25. Guía de análisis interno (Área de producción)……..91

Tabla 26. Guía de análisis interno (Contabilidad y finanzas)……..93

Tabla 27. Guía de análisis interno (Recursos humanos)…….94

Tabla 28. Evaluación integrada de la situación interna……95

Tabla 29. Evaluación de factores externos E.F.E……..100

Tabla 30. Evaluación de factores internos E.F.I……103

Tabla 31. Listado DOFA…….....107

Tabla 32. Matriz DOFA……...109

Tabla 33. Análisis de la situación actual en el área de: Producción…….124

Tabla 34. Objetivos a corto plazo…….125

Tabla 35. Actividades para lograr los objetivos……..125

Tabla 36. Objetivos cortó plazo-vs-actividades……127

Tabla 37. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 1)…….131

Tabla 38. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 2)…….131

Tabla 39. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 3)…….132

Tabla 40. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 4)…….132

Tabla 41. Estándares e indicadores de control……...137

Tabla 42. Seguimiento al plan de acción……138

0. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se puede decir que una sociedad está compuesta por organizaciones, de todos los tamaños y con cualquier cantidad de propósitos, existen para modificar y definir la actividad humana, pues parece difícil concebir un mundo sin organizaciones. Sin embargo su creación y existencia depende de las personas, y en ellas radica el camino que ha de tomar cada organización, entonces debe haber personas que dirijan la organización.

En las organizaciones se deben de implantar estrategias, objetivos, metas y políticas, las cuales se deben desarrollar de una manera coherente y adecuada para así lograr llevar a la organización al crecimiento y desarrollo o por lo menos asegurar su supervivencia con el paso del tiempo. Si una estrategia es formulada y desarrollada correctamente, esta ayudará a poner en orden todas las situaciones que se presenten en la organización, tomando en cuenta los atributos e insuficiencias a nivel interno, e incluyendo los recursos de la compañía; con el fin de obtener una situación viable, y poder preparase para cualquier cambio en el entorno y las posibles acciones de su competencia.

Por ende, en este trabajo se dará a conocer el plan estratégico que implementa la empresa **SOPORTES T.V.** y todos los procesos que se desarrollan en esta. Por consiguiente, se empezará dando una breve reseña y caracterización de la empresa, siguiendo con el análisis del entorno en donde se hablará de la situación externa, representada por el mercado y los competidores; y la situación interna, donde se observarán las debilidades y fortalezas de la empresa. Asimismo, se dará la conclusión del análisis anterior o diagnóstico de la situación donde se evaluará de una manera más profunda las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) que presenta SOPORTES T.V.

Conjuntamente, se analizará el direccionamiento estratégico en donde se identificarán las orientaciones fundamentales que se ejecutarán en el mediano y largo plazo, la misión la cuál es la razón de ser de la empresa, la visión que son los objetivos que se desean alcanzar a futuro, las estrategias que se quieren desarrollar, entre otros aspectos.

Para finalizar, se expondrá el plan de acción en donde se tomarán las decisiones de acuerdo con lo establecido por la compañía; por lo tanto, a esta fase se le denomina la hora de actuar, además, otro punto que se desarrollará será el control estratégico que se encarga de controlar los cambios que ocurren en el entorno externo y las desviaciones durante el proceso de implantación, el cual se desarrollará a través de una herramienta fundamental que son los indicadores de control.

1. MODELO METODOLÓGICO

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Soportes TV carece de un plan de direccionamiento estratégico desde que ha sido formalizada en los registros de Cámara y Comercio, igualmente carece de la formalización de las herramientas de gestión administrativa como la misión, la visión, los objetivos, la estructura organizacional y las estrategias.

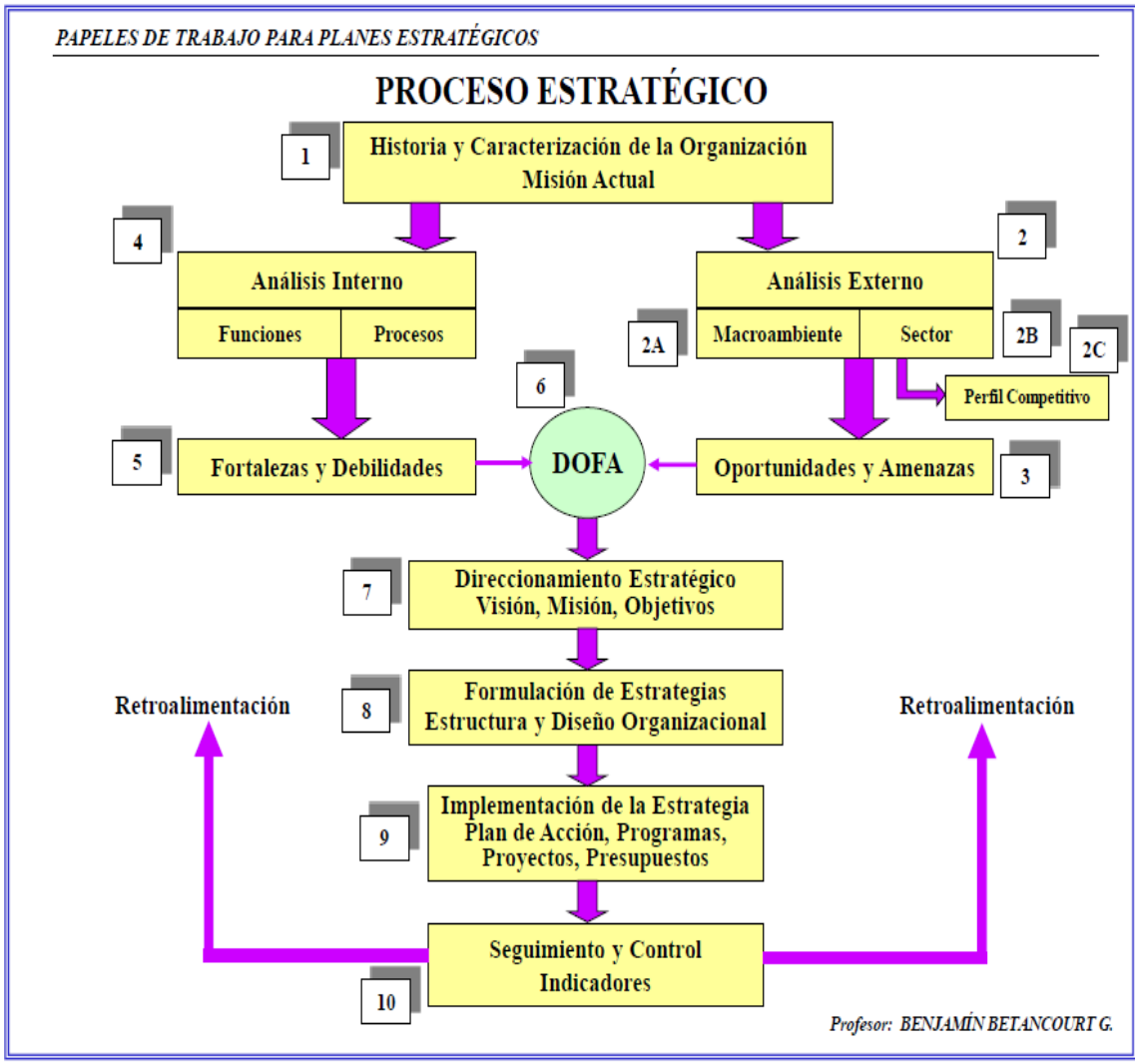
1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un proceso lógico que permita el direccionamiento estratégico y definir las herramientas para formalizar el proceso de gestión administrativa en la empresa Soportes TV.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis de los actores externos a la organización, detallar las particularidades de la composición de entornos en los que se encuentra la organización y describir la situación actual del sector y sub sector al que pertenece la empresa.
- Analizar los componentes internos de la empresa que permitan diagnosticar la situación real de la misma.
- Desarrollar estrategias que partan de un análisis interno y externo de la empresa y que permitan mejorar la realidad de la misma.
- Generar un plan detallado para el mejoramiento y desarrollo de los aspectos más críticos de la empresa.
- Definir actividades que permitan el control y seguimiento en el desarrollo de las acciones recomendadas bajo la construcción de un plan estratégico para la empresa.

A continuación, se expondrá gráficamente el proceso estratégico que ayudará a visualizar de una manera más completa lo que se desarrollará en el trabajo:



FUENTE: Betancourt Benjamín, Papeles de trabajo para planes estratégicos.

El proceso estratégico busca implementar una secuencia lógica que parte de la interpretación de los hechos históricos de una organización con el fin de buscar la esencia de la empresa, luego de ello se pretende analizar el entorno en el que se encuentra la organización y buscar los factores que condicionen su existencia y la capacidad de desarrollo de la misma, En una condición de simultaneidad se debe estudiar el interior de la organización para definir su situación en términos administrativos.

Del análisis interno y externo a la organización se desprenden elementos críticos que definen la realidad de la empresa, y se precisa de un análisis que permita buscar mecanismos que mejoren su realidad.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA

2.1 HISTORIA

Hace 20 años atrás, aproximadamente en el año 1993, el señor Henry López, actual propietario de la empresa Soportes T.V. visualizó en un consultorio médico el negocio de su vida, cuando le llamo la atención una estructura metálica que sostenía un televisor en una de las paredes de la sala de espera. Asombrado por aquella novedosa estructura, comenzó a investigar quien la producía, cuál era su valor de venta y que se necesitaba para elaborarla.

Este señor, con algunos conocimientos de cerrajería y con herramientas no muy apropiadas, diseñó, elaboró y vendió su primer soporte para televisores. En ese entonces existía un único fabricante de soportes, Indurep, razón por la cual el señor Henry se motivó más para crear su propia empresa, pero con la preocupación de cómo atraer a los clientes y como poder competir con Indurep, una empresa que tenía acaparado el mercado de los soportes en la ciudad de Cali y con técnicas muy sofisticadas en sus procesos de fabricación.

Inicialmente el taller de producción se encontraba en el patio de la casa de un amigo de Henry López, el cual solo contaba con una máquina para soldar, algunas herramientas de cerrajería y dos trabajadores, llenos de optimismo y mucha ambición por hacer realidad la idea de negocio.

En el momento en que se fueron incrementando las ventas y el nivel de producción aumentaba, el espacio del taller no era lo suficientemente amplio para operar, por lo cual se tuvieron que trasladar a un lugar más grande, a la terraza de la casa paterna del señor Henry, ubicada al norte de la ciudad. Con el fin de exhibir sus productos e impulsar aún más las ventas, decidieron rentar un local dentro del almacén La 14 de Calima, lo cual arrojó resultados muy favorables para el negocio, atrayendo una gran cantidad de clientes.

Nuevamente se vio en la necesidad de buscar un espacio más amplio, por lo tanto se alquiló una casa en el barrio el Sena, en donde no duraron mucho tiempo ya que el ruido ocasionado por la fabricación de los soportes causaba molestias a la comunidad, y también se adquirió un local ubicado en la Cra 5 Nte # 51B-36 Barrio El Popular, en donde hoy día se encuentra ubicada la empresa Soportes T.V.

El negocio mejoró notablemente cuando se contrató a un ex empleado de Indurep, el cual les acondicionó el taller y les enseñó todas las técnicas necesarias para fabricar un producto de alta calidad. En el momento en que el propietario de Indurep se enteró que otra empresa se encontraba fabricando y comercializando soportes para televisores idénticos a los suyos, decidió comprar los soportes en obra negra (sin pintar) al señor Henry López, razón por la cual se tuvo que aumentar la mano de obra.

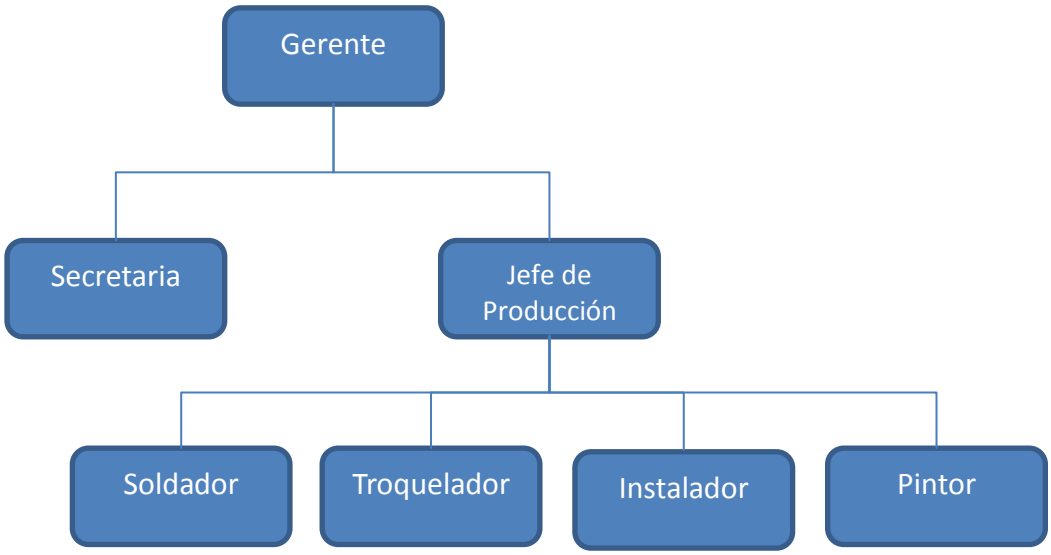
Con el auge de los televisores plasmas, Soportes T.V. continuo creciendo, y ya en el año 2007 se registra esta empresa ante cámara y comercio. Actualmente, la empresa continua operando bajo la administración del señor Henry López, fabricando soportes para televisores de alta calidad, además de soportes para video juegos, DVD, hornos microondas, video beam y tendederos de ropa.

2.2 ORGANIGRAMA

En la base del organigrama se encuentran los cargos relacionados con la producción (soldador, troquelador, instalador y pintor) de la organización, quienes son coordinados y dirigidos por el jefe de producción, quien a su vez trabaja en función de los lineamientos del gerente.

La secretaria trabaja en conjunto con el jefe de producción y en función de los requerimientos del gerente.

Gráfico 1. Organigrama de Soportes T.V



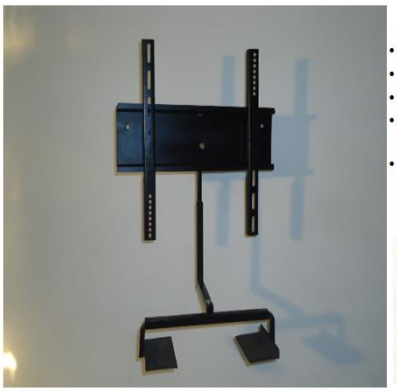
FUENTE: Soportes TV

2.3 PRODUCTOS

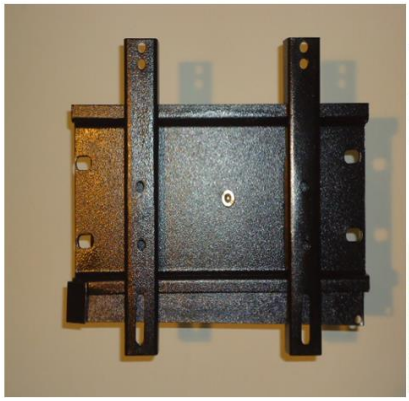
Los principales productos de esta empresa son los soportes para televisores LCD, LED o PLASMA, los cuales poseen diferentes modelos, tamaños y precios; soportes para otros aparatos electrónicos tales como consolas de video juegos, video beam, entre otros. Como nuevo producto están los tendederos para ropa.

Gráfico 2. Catálogo de productos





- SOPORTE FIJO
- TIPO CUADRO
- TV 32" A 60"
- CON SOPORTE PARA DVD
- REF:TCD-3260



- SOPORTE FIJO
- TIPO CUADRO
- TV 19" A 32"
- REF:TC-1932



- SOPORTE FIJO
- TV 17" A 22"
- REF:F-1722



- SOPORTE FIJO
- TV 24" A 32"
- REF:F-2432



- BRAZO DOBLE
- MOVIL
- LCD 32"
- REF:BDM-32



- BRAZO DOBLE
- MOVIL
- LCD 42" A 46"
- REF:BDM-4246



- TAQUITO
- FIJO
- DE 22" A 42"
- REF:TF-2242



- PLANCHA BRAZO DOBLE
- DE 26" A 60"
- REF: PBD -2660



- H BRAZO DOBLE
- DE 32" A 60"
- REF: HBD -3260



- MESA VIDRIO TRES PUESTOS
- CON RODCHINES
- REF: MVT -3



- SOPORTE PEDESTAL
- DOS BANDEJAS
- REF: SPD -2



- SOPORTE PEDESTAL
- UNA BANDEJA PLATAFORMA
- REF: SPB -1



2.4 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

2.4.1 Partes básicas: cada una de las partes usadas para la fabricación de los diferentes soportes varían de acuerdo al tamaño solicitado por el cliente.

- Lamina
- Oreja al TV
- Tornillos
- Tuercas
- Brazo tubo rectangular
- Platina
- Oreja a la pared
- Platina refuerzos
- Chazo metalizo anclaje

2.4.2 Características:

- Soportes ajustables a diferentes dimensiones de los televisores.
- Soportes elaborados según especificaciones y requerimientos por parte de los clientes.
- Materia prima de excelente calidad.
- Pintura electrostática.
- Excelentes terminaciones y acabados.

2.4.3 Colores:

- Negro (para soportes de televisores y demás aparatos electrónicos).
- Blanco (para tendederos de ropa).

2.4.4 Tamaños: las medidas de los diferentes soportes dependen principalmente del tamaño (pulgadas) y marca de los televisores, que van desde 17", 22", 24", 26", 32", 42", 46", 60", hasta 90" o los requisitos del cliente.

2.5 EMPLEADOS

En la empresa Soportes T.V. actualmente laboran nueve (9) personas encargados de la fabricación, comercialización e instalación de soportes para televisores, consolas de video de juegos, DVD, tendederos de ropa, hornos micro hondas, entre otros.

Sus funciones están clasificadas de la siguiente manera:

- Gerente: Vela por la supervivencia y el crecimiento de la organización, gestiona la posible expansión del mercado y representa la organización en aspectos legales.
- Jefe de Producción: Coordina las acciones de la cadena de producción, para cumplir con los pedidos de la organización, vela por la calidad del producto y su entrega e instalación en el tiempo estipulado.
- Troqueladores: encargados de manipular el área del producto que va implicada en la instalación para garantizar la calidad de la misma.
- Pintores: pintan las estructuras metálicas que vende la organización, encargados de pulir los aspectos finales en el acabado del producto.
- Soldadores: unen los elementos metálicos que dan forma y funcionamiento a los soportes que vende la organización.
- Instaladores: encargados de adaptar el producto al lugar designado con por el cliente.

- Secretaria: coordina los pedidos y atiende los deberes administrativos de la organización, los requerimientos del gerente y las solicitudes de compra de materiales.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para SOPORTES T.V. como para cualquier empresa actual el conocimiento práctico del entorno es fundamental para definir el curso de acción que más le conviene, identificar componentes (oportunidades y amenazas) que se convierten en un factor crucial para comprender con gran precisión la realidad de la empresa.

Desde la teoría de sistemas[1] se entiende que la empresa se encuentra inmersa en un entorno y que no es indiferente a éste, de ello se puede deducir que conocer en la mayor medida posible, lo interno y externo que pueda afectar a la empresa da un mayor margen de manipulación por parte de la dirección, dicho de otra forma, si se puede observar e interpretar los datos que reflejan la situación actual de una organización, se puede planear y dirigir a la misma por la ruta que permita reducir costos, mejorar procesos y ganar ventajas competitivas que permitan asegurar en mayor medida la supervivencia y el crecimiento de la organización, visto de esa forma, el análisis del entorno en el que se encuentra una empresa es un punto obligado para contemplar cualquier vestigio de una gestión estratégica favorable.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

Ubicado en Colombia, Sur América, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacifico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

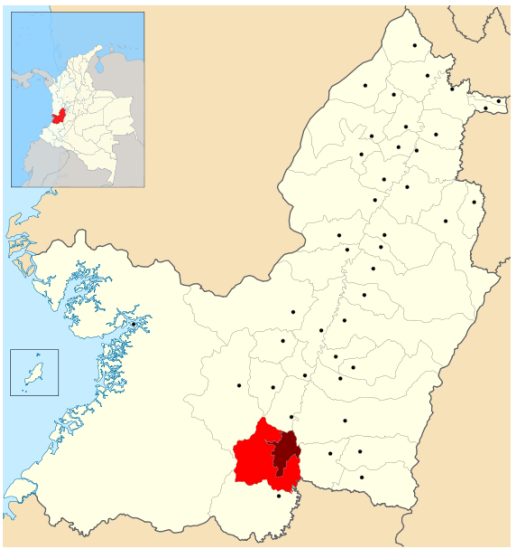
Tiene una superficie total de 21.195 KM 2 que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 1993 era de 3.474.695 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM2. El Valle del Cauca tiene

[1] ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro; MURILLO VARGAS, Guillermo; MARTÍNEZ CRESPO, Jenny; HERNÁN GONZÁLEZ, Carlos; SALAS PÁRAMO, Jairo; ÁVILA DÁVALOS, Hernán; CAICEDO DELGADO, Alexander. Teorías contemporáneas de la organización y del magnagement. Primera edición. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones, enero de 2009. p. 1-110

características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000m sobre el nivel del mar. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales.[2]

Cali, oficialmente Santiago de Cali, es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Por extensión es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país.[3]

Gráfico 3. Mapa de Cali, Valle del Cauca



[2] COLOMBIA. ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI. Secretaría de Cultura y Turismo: Datos de Cali y el Valle Del Cauca. [En línea]. 2004. [Citado 03-Febrero-2014] Disponible en internet: http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

[3]COLOMBIA. ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI. Mapas y Planos de Santiago de Cali. [En línea]. 2004. [Citado 03-Febrero-2014] Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publicaciones/mapas_y_planos_de_santiago_de_cali_pub>

3.2 ENTORNO SOCIAL

En el entorno social se analizarán aspectos relevantes sobre la población en la que opera la empresa, para el caso de SOPORTES T.V., será la población de la ciudad de Cali, tales como el nivel de pobreza, fuerza de trabajo y el nivel de desigualdad.

De acuerdo a cifras presentadas en informes recientes por parte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), reflejan que la ciudad de Cali ha presentado una reducción generalizada de la pobreza y un incremento en los ingresos de los hogares.

En Cali, entre 2011 y 2012, 45.800 personas salieron de la pobreza. Porcentualmente ello implica que quienes viven en esa condición pasaron de ser el 25,1 % al 23,1% de la población. En el país ocurrió un fenómeno similar: el número de pobres bajó, en el último año, en 428.000 personas, con lo cual la población que vive en pobreza pasó de ser el 34,1 % al 32,7 % del total de colombianos.[4]

Tabla 1. Incidencia de la pobreza monetaria por área metropolitana 2002-2012

Porcentaje

Descripción	2002	2003	2004	2005	~	2008	2009	2010	2011	2012
Barranquilla A.M.	43.9	49.5	46.2	44.1		43.3	42.4	39.5	34.7	30.4
Bogotá	31.7	32.0	28.8	26.6		19.6	18.3	15.5	13.1	11.6
Bucaramanga A.M.	33.7	34.1	32.3	31.0		19.2	13.9	10.9	10.7	10.4
Cali A.M.	33.5	33.7	31.8	30.1		28.5	28.4	26.1	25.1	23.1
Cartagena	47.5	43.5	44.9	37.6		40.2	38.5	34.2	33.4	32.7
Cúcuta	52.9	57.2	55.4	55.2		42.2	38.2	39.3	33.9	32.4
Ibagué	37.7	39.8	42.7	39.4		32.6	28.7	26.6	22.0	21.3
Manizales A.M.	36.6	39.2	40.3	36.4		31.2	27.2	23.8	19.2	17.6
Medellín A.M.	36.5	34.7	31.7	29.3		25.0	23.9	22.0	19.2	17.7
Montería	47.9	50.2	50.2	46.7		40.6	38.6	39.7	37.5	36.9
Pasto	44.2	46.5	46.0	45.6		39.7	42.8	43.2	40.6	36.8
Pereira A.M.	32.7	30.0	29.8	28.7		27.6	28.5	26.8	21.6	21.9
Villavicencio	34.4	36.0	32.4	34.8		26.8	27.7	25.4	23.0	21.6
Nacional	49.7	48.0	47.4	45.0		42.0	40.3	37.2	34.1	32.7
Cabeceras	45.5	44.9	43.7	41.1		37.4	36.0	33.3	30.3	28.4
13 A.M.	36.2	36.7	34.3	32.2		27.0	25.6	23.2	20.6	18.9
Otras cabeceras	59.2	57.2	57.5	54.4		52.6	51.3	48.0	44.5	42.2
Resto	61.7	56.8	58.3	56.4		56.6	53.7	49.7	46.1	46.8

FUENTE: Cálculos MESEP FASE II con base en Encuestas de Hogares del DANE (Encuesta Continua de Hogares 2002-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Continua de Hogares 2008-2012)

[4]COLPRENSA. "45000 Caleños Salieron de la Pobreza Según el DANE". En: Diario El País. [En línea]. (19, abril ,2013). Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/presidente-santos-celebro-reduccion-pobreza-pais

En cuanto al empleo, en Cali se generaron alrededor de 44.000 nuevos puestos de trabajo, de los cuales 23.000 fueron concebidos por el sector del comercio. De acuerdo con José Santacruz, integrante de la Mesa regional de Empleo del Observatorio Económico y Social del Sena, el comercio agrupó más de la mitad de los empleos que se reportaron en Cali en el tercer trimestre del año 2013, esto debido a la ampliación y construcción de centros comerciales y supermercados.

En razón a ello, el desempleo en Cali cedió 0,9 puntos porcentuales y se ubicó en 13,4 % entre los meses de julio y septiembre de 2013. Un año atrás, en esa misma vigencia, estaba en 14,3 %.[5]

Tabla 2. Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero-diciembre 2006-2012)

Miles

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Población total	2,191	2,218	2,245	2,272	2,299	2,326	2,354
Población en edad de trabajar	1,736	1,767	1,797	1,827	1,856	1,884	1,914
Población económicamente activa	1,130	1,155	1,171	1,237	1,253	1,223	1,256
PEA ocupada	984	1,025	1,030	1,069	1,080	1,035	1,076
PEA desocupada	146	130	141	168	172	188	180
Población económicamente inactiva	607	611	626	590	603	662	658
Subempleados	421	470	414	473	475	349	398
Coeficiente de empleo	56.7	58.0	57.3	58.5	58.2	54.9	56.2
Tasa de desempleo	12.9	11.3	12.0	13.6	13.7	15.4	14.3
Tasa de participación global	65.1	65.4	65.2	67.7	67.5	64.9	65.6
Tasa de participación bruta	51.6	52.1	52.1	54.4	54.5	52.6	53.4
% PET / PT	79.2	79.6	80.0	80.4	80.7	81.0	81.3
Tasa de subempleo	37.2	40.7	35.3	38.3	37.9	28.5	31.7

FUENTE: ECH 2001-2006 / DANE. GEIH 2006-2008 / DANE. Cálculos DAP

[5]REDACCIÓN DE EL PAÍS. ¿Qué tanto ha avanzado Cali en la reducción del desempleo?. En: Diario El País. [En línea]. (1, noviembre, 2013). Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/tanto-ha-avanzado-cali-reduccion-desempleo

Tabla 3. Coeficiente de GINI por área metropolitana 2002-2012

Descripción	2002	2003	2004	2005	~	2008	2009	2010	2011	2012
Barranquilla A.M.	0.528	0.539	0.533	0.513		0.500	0.486	0.497	0.472	0.464
Bogotá	0.571	0.546	0.558	0.557		0.531	0.526	0.526	0.522	0.497
Bucaramanga A.M.	0.484	0.480	0.454	0.478		0.432	0.450	0.450	0.449	0.432
Cali A.M.	0.534	0.510	0.514	0.540		0.518	0.503	0.529	0.504	0.515
Cartagena	0.482	0.471	0.471	0.451		0.467	0.491	0.489	0.488	0.482
Cúcuta	0.480	0.502	0.507	0.457		0.457	0.496	0.479	0.471	0.446
Ibagué	0.477	0.485	0.497	0.486		0.470	0.488	0.495	0.449	0.451
Manizales A.M.	0.490	0.506	0.510	0.492		0.503	0.511	0.495	0.471	0.455
Medellín A.M.	0.547	0.557	0.541	0.522		0.543	0.535	0.538	0.507	0.500
Montería	0.520	0.518	0.491	0.509		0.492	0.527	0.525	0.530	0.501
Pasto	0.510	0.509	0.499	0.507		0.534	0.516	0.523	0.522	0.502
Pereira A.M.	0.483	0.482	0.475	0.468		0.476	0.465	0.456	0.451	0.456
Villavicencio	0.472	0.457	0.460	0.470		0.479	0.469	0.467	0.467	0.469
Nacional	0.572	0.554	0.558	0.557		0.567	0.557	0.560	0.548	0.539
Cabeceras	0.550	0.536	0.539	0.537		0.542	0.535	0.537	0.526	0.514
13 A.M.	0.548	0.537	0.541	0.539		0.531	0.524	0.529	0.517	0.499
Otras cabeceras	0.496	0.485	0.472	0.482		0.516	0.511	0.497	0.492	0.500
Resto	0.518	0.470	0.437	0.463		0.489	0.469	0.471	0.459	0.465

FUENTE: Cálculos MESEP FASE II con base en Encuestas de Hogares del DANE (Encuesta Continua de Hogares 2002-2005 empalmada por MESEP y Gran Encuesta Continua de Hogares 2008-2012)

NOTA: Las series de pobreza no incluyen los años 2006 y 2007 porque la MESEP consideró que la información en estos años era insuficiente para estimar las cifras.

De acuerdo a cifras publicadas por el DANE, en el año 2012 Cali fue la ciudad con mayor desigualdad de las trece áreas metropolitanas (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Pasto, Pereira y Villavicencio) con 0,515, muy lejos de las dos ciudades con menor desigualdad, que son Bucaramanga y Cúcuta con 0,432 y 0,446, respectivamente.

A pesar que se haya disminuido la pobreza monetaria en el 2012, pasando de 25,1% a 23,1% y que la pobreza extrema (indigencia) incrementó levemente para el mismo periodo, Cali sigue siendo una ciudad desigual en la distribución de los ingresos.

Tabla 4. Variables sociales

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: SOCIAL					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**am**	**OM**	**om**
Desigualdad en la distribución de los ingresos.	A	x			
Tendencia del descenso en la tasa de población desempleada en la Ciudad de Cali.	O			x	

Migración de la población desplazada de manera forzosa por grupos ilegales.	A		x		
Aumento en la cantidad de personas que han salido de la pobreza en la ciudad de Cali.	O			x	
Aumento del índice de criminalidad e inseguridad en Santiago de Cali.	A	x			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las diferentes alteraciones o modificaciones que sufra la población en la cual se encuentra inmersa una organización, incidirán de alguna manera u otra sobre la misma, por eso es importante estudiarla para lograr entender y tener una visión de la dinámica de la sociedad.

Para tal fin, es necesario estudiar algunos aspectos como el tamaño y densidad de la población, población por grupos de edad y sexo, número de nacimientos y defunciones, los cuales dictarán a las organizaciones que deben de hacer para satisfacer las diferentes necesidades que demanda una población específica, considerándola no sólo como un ente consumidor sino también como un medio de producción

Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2009-2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,219,633	2,244,536	2,269,532	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Densidad bruta	39.62	40.06	40.51	40.96	41.40	41.85	42.30
Población Comunas	2,183,116	2,208,086	2,233,057	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Hombres	1,043,289	1,055,222	1,067,156	1,079,084	1,091,040	1,103,011	1,115,019
Mujeres	1,139,827	1,152,864	1,165,901	1,178,933	1,191,995	1,205,075	1,218,194
Densidad bruta	180.58	182.65	184.71	186.78	188.85	190.92	193.00
Población Corregimientos	36,517	36,450	36,475	36,626	36,620	36,617	36,616
Hombres	18,453	18,419	18,432	18,508	18,505	18,503	18,503
Mujeres	18,064	18,031	18,043	18,118	18,115	18,114	18,113
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

FUENTE: Proyecciones de población municipales por área 2005-2020 /DANE, Cálculos DAP

Tabla 6. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en cali 2012-2014

Edad	2012			2013			2014		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,294,653	1,097,219	1,197,434	2,319,684	1,109,106	1,210,578	2,344,734	1,120,994	1,223,740
0 - 4	176,625	90,512	86,113	176,573	90,495	86,078	176,530	90,428	86,102
5 - 9	178,066	90,158	87,908	177,655	90,138	87,517	177,637	90,305	87,332
10 - 14	190,686	96,418	94,268	188,345	95,130	93,215	186,312	94,052	92,260
15 - 19	202,169	102,780	99,389	201,670	102,464	99,206	200,711	101,887	98,824
20 - 24	201,482	101,684	99,798	203,093	102,716	100,377	204,535	103,595	100,940
25 - 29	196,610	96,335	100,275	197,628	97,469	100,159	198,581	98,563	100,018
30 - 34	181,998	87,179	94,819	185,608	89,026	96,582	188,809	90,778	98,031
35 - 39	160,250	76,210	84,040	163,724	77,857	85,867	167,585	79,681	87,904
40 - 44	153,729	71,605	82,124	152,862	71,452	81,410	152,569	71,549	81,020
45 - 49	153,611	70,239	83,372	154,090	70,451	83,639	153,943	70,409	83,534
50 - 54	134,913	60,259	74,654	139,784	62,628	77,156	143,947	64,662	79,285
55 - 59	107,033	46,889	60,144	111,537	48,728	62,809	116,233	50,708	65,525
60 - 64	82,290	35,885	46,405	86,008	37,363	48,645	89,839	38,868	50,971
65 - 69	60,280	26,057	34,223	63,239	27,191	36,048	66,389	28,387	38,002
70 - 74	45,364	18,702	26,662	46,177	19,122	27,055	47,457	19,692	27,765
75 - 79	34,606	13,267	21,339	35,758	13,591	22,167	36,698	13,896	22,802
80 y +	34,941	13,040	21,901	35,933	13,285	22,648	36,959	13,534	23,425

FUENTE: Proyecciones de población municipal 2005-2020 / DANE

Tabla 7. Nacimientos y defunciones 2005-2011

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nacimientos	31,213 [r]	30,687 [r]	30,770 [r]	30,749 [r]	29,940 [r]	28,296 [r]	29,179
Defunciones generales	11,469	11,616	11,606	11,653	12,123	12,258	12,390
Defunciones menores de un año	319	357	369	393	292	292	275
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.4	5.4	5.3	5.3	5.5	5.5	5.5
Tasa de mortalidad infantil	10.2 [r]	11.6 [r]	12.0 [r]	12.8 [r]	9.8 [r]	10.3 [r]	9.4
Esperanza de vida al nacer	73.0	73.2	73.4	73.6	73.8	74.0	74.1
Promedio de edad al morir	58.6	58.3	58.6	58.6	58.5	58.8	59.2
índice vital de Spears (NV./Def.)	3.0	3.0	3.1	3.1	2.9	2.9	2.9
índice de Swaroop (Def>50) (%)	70.6	70.4	70.5	70.5	69.7	70.2	70.6

FUENTE: Dane, Secretaría de Salud Municipal, DAP

Con este tipo de datos y cifras, cualquier empresa, y para el caso que nos atañe, Soportes T.V., puede tener una visión más clara de lo que ocurrirá con la población caleña, lo cual brinda herramientas para crear planes de acción y de esta manera poder anticipar futuros problemas, amenazas, fotalezas o debilidades para la organización.

Tabla 8. Variables Demográficas

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: DEMOGRÁFICO					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**Am**	**OM**	**om**
Crecimiento de la población de ambos sexos en Colombia.	O				x
Migración laboral de la población académicamente calificada.	A		x		
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.4 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

Para el caso colombiano, que no es diferente de la mayoría de países en el mundo, la norma ISO 14001 (aceptada internacionalmente), la cual da la guía para implementar de gestión medioambiental (SGM), que en muchas ocasiones es más que un requisito para ser un factor generador de valor agregado.

Tabla 9. Variables Medioambientales

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: MEDIOAMBIENTAL					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**am**	**OM**	**om**
Posible implementación de la norma ISO 14001para la empresa Soportes T.V.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.5 ENTORNO ECONÓMICO

La economía juega un papel muy importante en las organizaciones, debido a que cualquier variación en ésta ya sea a nivel local, regional, nacional o internacional, puede ocasionar cambios e impactos significativos en los objetivos, metas y estrategias corporativas de la organización.

En materia económica, Cali ha tenido buenos avances, ya que a finales del año 2013 el número de personas ocupadas aumento en 3,3% (36.000 personas) y el empleo formal creció por encima del 5%, pero a pesar de estas cifras

positivas, el desempleo juvenil posee una tasa del 32,9%[6], lo cual indica que los jóvenes caleños tienen pocas oportunidades en el campo laboral.

Tabla 10. Importaciones y exportaciones por la aduana de Cali 2006-2012

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Importación (Toneladas netas)	215,815	255,114	301,709	266,441	260,522	255,536	409,124
Valor FOB (Miles de US$)	754,790	1,106,542	1,329,904	954,073	1,054,779	1,342,966	1,576,663
Valor CIF (Miles de US$)	808,723	1,189,785	1,433,417	1,021,849	1,133,280	1,435,541	1,685,889
Exportación (Toneladas netas)	137,927	116,276	124,355	109,545	108,802	93,202	98,385
Valor FOB (Miles de US$)	481,083	532,030	512,174	480,159	543,685	561,162	599,161
Participación (%) de Cali en el total nacional							
Importación (Toneladas netas)	1.12	1.21	1.38	1.30	1.10	0.97	1.37
Valor FOB	3.08	3.59	3.58	3.06	2.75	2.58	2.83
Valor CIF	3.09	3.59	3.61	3.11	2.79	2.63	2.88
Exportación (Toneladas netas)	0.16	0.12	0.13	0.11	0.10	0.07	0.08
Valor FOB	1.97	1.79	1.36	1.46	1.37	0.99	1.01

FUENTE : DANE, DIAN

Gráfico 4. Exportaciones e importaciones por la aduana de cali 2006-2012



FUENTE: Tabla 10. Importaciones y exportaciones por la aduana de Cali 2006-2012

Las exportaciones en Cali han tenido una buena dinámica durante los últimos años, a pesar de que las toneladas netas exportadas disminuyeron, los ingresos a raíz de estas aumentaron, ya que pasaron de 481.083 Valor FOB (miles de US$) en el año 2006 a 599.161 en el 2012.

[6]PIEDRAHITA, Esteban. La Economía de Cali en el 2013. En: Diario El País. [En línea]. (12, enero, 2012). Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/esteban-piedrahita/economia-cali-2013

Por otra parte las importaciones tuvieron un aumento significativo, ya que tanto las toneladas netas como el pago por mercancías que entran a la ciudad se duplicaron entre el 2006 y 2012, cifras que reflejan que Cali es una ciudad donde las importaciones son mayores a las exportaciones.

Tabla 11. Tasa de inflación Cali y Colombia 1989-2012

Año	Cali	Colombia	Año	Cali	Colombia
1989	24.92	26.12	2001	8.25	7.65
1990	30.65	32.36	2002	7.74	6.99
1991	27.03	26.82	2003	7.15	6.49
1992	25.42	25.13	2004	5.34	5.50
1993	28.03	22.60	2005	4.59	4.85
1994	21.87	22.59	2006	4.34	4.48
1995	18.90	19.46	2007	4.99	5.69
1996	18.61	21.63	2008	7.59	7.67
1997	12.75	17.68	2009	1.20	2.00
1998	14.41	16.70	2010	2.46	3.17
1999	7.52	9.23	2011	3.19	3.73
2000	8.08	8.75	2012	1.89	2.44

FUENTE: DANE y Cuadros 10.2.1 a 10.2.5

Analizando el cuadro anterior se puede observar claramente que desde el año 2004 se marca una tendencia hasta la actualidad en la que la inflación para Santiago de Cali se encuentra por debajo de la estipulada para Colombia, este se puede interpretar bajo el hecho de que en Santiago de Cali o los consumidores de dicho espacio tienen mayor poder adquisitivo que los habitantes de otros lugares en la república de Colombia. Visto de otra manera, también se puede interpretar el hecho de que si los habitantes de la república de Colombia tienen un salario homogéneo en su base, los habitantes de la ciudad de Cali tienen un margen más amplio o una disposición positiva para adquirir bienes no esenciales como los elementos que produce SOPORTES T.V.

Tabla 12. Variables Económicas

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: ECONÓMICO					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**am**	**OM**	**om**
Aumento de la cantidad de electrodomésticos importados.	O				x
Aumento de acuerdos firmados y entrada en vigencia de los tratados de libre comercio de Colombia con otros países del mundo.	O			x	
Tasa de inflación constante durante los últimos años.	O				x
Importación de soportes para televisores.	A	x			
Presencia de la competencia en las grandes superficies de la ciudad de Cali.	A	x			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

En este entorno se pueden observar muchos aspectos favorables, como son el aumento de la población que tiene acceso a las telecomunicaciones e internet en el cuarto trimestre del año 2012[7], la mejora de software para la gestión administrativa gratuita puede ser un factor a considerar, en cuanto a nuevos materiales o procesos de producción para SOPORTES T.V., no se observa mucha actividad, es decir hasta ahora no hay una tecnología que reemplace o mejore las condiciones en las que produce la empresa, pero sin duda alguna, el proceso de implementación de la TDT (Televisión Digital Terrestre)[8] en Colombia es crucial para la actividad de SOPORTES T.V., pues esta tecnología obliga a cambiar los viejos televisores de Tubos de Rayos Catódicos (CRT)[9] por televisores LED o PLASMA, para los cuales SOPORTES T.V. hace sus productos.

[7] MINISTERIO DE LAS TIC. Boletín Trimestral De Las TIC Cifras Del Cuarto Trimestre de 2012. [En línea]. 2013. [Citado 06-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-602_archivo_pdf.pdf

[8] AUTORIDAD NACIONAL DE TELEVISIÓN. Televisión Digital Terrestre. [En línea]. 2014. [Citado 06-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.antv.gov.co/content/television-digital-terrestre

[9] TELEVISORES.NET. Tipos de Televisor. [En línea]. 2014. [Citado 06-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.televisores.net/tipos-de-televisor.htm

Tabla 13. Variables Tecnológicas

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: TECNOLÓGICO					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**am**	**OM**	**om**
Aumento de la población que tiene acceso a las telecomunicaciones e internet en la ciudad de Cali.	O			x	
Aparición de nuevos materiales para la producción de soportes para televisores.	O				x
Disponibilidad de software para la gestión administrativa de bajo costo.	O				x
Implementación progresiva de la TDT (Televisión Digital Terrestre) en Colombia.	O			x	
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.7 ENTORNO POLÍTICO

En los años inmediatamente anteriores, se ha implantado políticas públicas mediante el plan “Prosperidad para Todos” del actual presidente Juan Manuel Santos Calderón para el territorio colombiano, entre ellas la política pública de empleo otorga al Ministerio de Protección Social herramientas para mejorar la contratación e incentivar a las pequeñas empresas al crecimiento y proveer una asistencia hacia los procesos y procedimientos que conllevan a la calidad en las mismas, todo esto de forma teórica claro y asumiendo que la reelección del actual presidente sea una realidad en las elecciones presidenciales de este año (2014) en Colombia[10].

Las negociaciones de paz que adelanta el Gobierno de turno (en representación del Estado) con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) es sin lugar a dudas uno de los aspectos más críticos en el entorno político colombiano de los últimos años, pues ello ha generado la polarización de la clase política tradicional de toda orientación a favor y en

[10] MINISTERIO DE TRABAJO. Política Pública de Empleo y Generación de Ingresos. [En línea]. 2014. [Citado 08-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/empleo-local/programa-de-asistencia-tecnica/politica-publica-de-empleo-y-generacion-de-ingresos.html

contra de dicho proceso, dicho proceso tiene implicaciones no sólo sociales, pues se juega la configuración política, jurídica y hasta económica que tiene Colombia en la actualidad y que de alguna forma le ha dado resultados sobresalientes frente a la crisis global de los últimos años[11], sin embargo una valoración sobre su conveniencia para SOPORTES T.V. puede resultar muy arbitraria, algunos expertos aseguran que los efectos positivos o negativos se deben determinar por sectores económicos[12], otros lo consideran totalmente inconveniente desde muchos puntos de vista (como el jurídico)[13].

Las elecciones presidenciales de 2014 son cruciales para el entorno político nacional, si bien las políticas en este país cambian según el mandatario de turno, es decir sin macropolíticas que armonicen los intereses de la población con una estructura estratégica que permita una adecuada planeación, visto de este modo, las elecciones significan un cambio en los patrones políticos actuales, en la actualidad el candidato contendor (Oscar Iván Zuluaga)[14] del actual presidente representa las políticas del último expresidente colombiano (Álvaro Uribe), entonces del resultado de las elecciones depende el curso de las políticas públicas actuales y las negociaciones con las FARC.

Las relaciones públicas Colombianas con los países fronterizos se basa en el respeto por la soberanía, sin embargo conflictos políticos con el gobierno de Venezuela, Ecuador y Nicaragua hacen pensar que las relaciones que sostiene el gobierno colombiano dependen de su orientación política, sin embargo las relaciones son fluidas en aspectos jurídicos, tecnológicos, económicos entre otros. En el caso de SOPORTES T.V., las relaciones públicas que sostenga Colombia con Panamá son de especial importancia, pues del ingreso de televisores de nueva generación depende su participación de mercado.

[11] WIKIPEDIA. Diálogos de paz entre el gobierno Santos y las FARC. [En línea]. 2014. [Citado 09-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Di%C3%A1logos_de_paz_entre_el_gobierno_Santos_y_las_FARC

[12] Stangl Herrera, Hermann. Valoración de empresas: Proceso de Paz. En: Portafolio. [En línea]. (24, Septiembre, 2012). Disponible en: http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/proceso-paz

[13] El precio de la Paz. En: Dinero [online]. Agosto 2009. [Citado 09, febrero, 2014]. Disponible en internet: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-precio-paz/159613

[14] OSCAR IVÁN ZULUAGA. Propuestas de Gobierno. [En línea]. 2014. [Citado 09-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.oscarivanzuluaga.com/index.php/propuestas

Tabla 14. Variables Políticas

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: POLÍTICO					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**Am**	**OM**	**om**
Implementación de la política pública para mejorar la contratación e incentivar a las pequeñas empresas al crecimiento y proveer una asistencia hacia los procesos y procedimientos que conllevan a la calidad en las mismas.	O			X	
Las negociaciones de paz que adelanta el Gobierno de turno con las FARC.	A		x		
Posible cambio de mandatario en la elecciones presidenciales 2014.	A	x			
Las relaciones públicas Colombianas con los países fronterizos.	O				x
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.8 ENTORNO JURÍDICO

En la república de Colombia, actualmente se cuenta con un marco jurídico que ampara de cierta forma las pequeñas y medianas empresas, un ejemplo claro de ellas son los instrumentos de estimulación al emprendimiento y las pequeñas empresas "recién nacidas". Según el DNP (Departamento Nacional de Planeación) las ventajas para las pequeñas empresas que se van a constituir o que tengan poco tiempo de constituidas es el siguiente[15]:

- Descuentos en Parafiscales: El descuento se realiza según el tiempo de existencia "formal" de la empresa; 100% de descuento los dos (2) primeros años, 75% el tercer año, 50% el cuarto año y por último un descuento del 25% en el quinto año.

- Descuento en el Registro Mercantil: 0% el primer año de operatividad, 50% el segundo año y 75% el tercer año (ley 1429), para acceder a

[15] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Políticas de Estado: Ley de Formalización y Generación de Empleo. [En línea]. [Citado 10-Feb-2014]. Disponible en internet: https://www.dnp.gov.co/Pol%C3%ADticasdeEstado/LeydeFormalizaci%C3%B3nyGeneraci%C3%B3ndeEmpleo/Peque%C3%B1asEmpresascondescuentosenParafiscales.aspx

estos beneficios la matrícula debe realizarse antes del 31 de diciembre de 2014.

- Descuento en Impuesto de Renta: Para las pequeñas nuevas empresas, el descuento en el impuesto de renta se realiza en los siguientes porcentajes (sin embargo no las exime de declarar renta si la ley lo exige):

  - Descuento de 100% los dos (2) primeros años.

  - Descuento de 75% el tercer año.

  - Descuento de 50% el cuarto año.

  - Descuento de 25% el quinto año.

Tabla 15. Variables Jurídicas

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ENTORNO: JURÍDICO					
VARIABLES	**A/O**	**AM**	**Am**	**OM**	**om**
Descuento en parafiscales.	O			x	
Descuento en el registro mercantil.	O			x	
Descuento en impuesto de renta.	O			x	
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor					

FUENTE: Los autores

3.9 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

En un análisis global del entorno considerado pertinente para SOPORTES T.V., se presenta la siguiente matriz, que condensa los principales aspectos que permiten analizar el ambiente externo de la organización.

Tabla 16. Matriz integrada del entorno

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO SOCIAL			
▪ Tendencia del descenso en la tasa de población desempleada en la Ciudad de Cali.	En términos teóricos, un descenso de la población no empleada representa una clara posibilidad de aumentar la dinámica económica del sector metal-mecánico, pues gran parte de los productos elaborados en este sector son productos terminados.	Según el gobierno de turno la cantidad de personas pobres en Colombia ha disminuido porque principalmente ha bajado el umbral salarial o de ingresos que define a la clase media en el país, sumado a la categorización de aquellas personas que subsisten del "rebusque" como empleados independientes. Bajo esta perspectiva, la cantidad personas pobres y desempleados se va a mantener en constante reducción.	Un aumento teórico o real de la cantidad de personas dispuestas a comprar televisores de nueva generación puede implicar un aumento en el tamaño del mercado en el que Soportes T.V. puede tener participación.
▪ Aumento en la cantidad de personas que han salido de la pobreza en la ciudad de Cali.	La dinámica de las economías se determina en parte por la mecánica de oferta y demanda, bajo una función proporcional directa (sin tomar en cuenta el volumen de la oferta o la demanda por agente individual), es decir si más agentes intervienen más desarrollo de la economía y sus sectores se registra, el sector metalmecánico no escapa a esta condición.	En cierta media ha sido el producto de variables como el esfuerzo de las políticas de gobiernos anteriores que han buscado fomentar la inversión extranjera, otra parte se puede ver en la nueva clasificación de la pobreza emitido por los entes oficiales encargados y la expansión de mercados mediante tratados comerciales internacionales y su tendencia es creciente, se espera que cada vez más personas salga de esta clasificación económica.	Es de suposición que cuando una persona sale de la pobreza, empieza a enfocar su consumo en elementos que se encuentran fuera de las necesidades básicas, como el caso de los productos de Soportes T.V., entonces se espera un aumento de potenciales clientes para la empresa.
▪ Aumento del índice de criminalidad e inseguridad en Santiago de Cali.	La ilegalidad y los actos que tienen esta característica siempre son perjudiciales para cualquier sector de una economía, pues son actos que se encuentran fuera de la legislación y perjudican la integridad física y económica de toda clase de agentes en una economía.	La ilegalidad tiene una cantidad muy grande de variables que la producen, la exclusión social y económica de la población más pobre es tal vez el factor más crítico en el caso específico de la ciudad de Cali, mientras no existan políticas que busquen mitigar esto la criminalidad e ilegalidad va aumentar con el paso del tiempo.	El cálculo o la estimación de los impactos que puede tener esta clase de sucesos no es posible en el término de la individualidad, en la generalidad se puede decir que todo acto de este tipo que involucre a la empresa se considera negativo.

ENTORNO DEMOGRÁFICO			
▪ Migración laboral de la población académicamente calificada.	La mano de obra calificada define los límites de producción de un sector como el metalmecánico y la capacidad de producción de las empresas que lo componen, por lo tanto la fuga de este elemento tiene un impacto negativo en el sector.	La globalización y el acceso a la información que esta trae logran conectar a una persona con una fuente más amplia de posibilidades laborales, muchas de ellas fuera de su región de formación o de origen.	Actualmente la empresa no emplea a mucho personal académicamente calificado, ha desempeñado sus actividades satisfactoriamente con el recurso humano que tiene, por lo tanto en el corto plazo no significa un problema o inconveniente.
ENTORNO MEDIOAMBIENTAL			
▪ Posible implementación de la norma ISO 14001para la empresa Soportes T.V.	Todos los sectores que se pueden encontrar en una economía especifica (como la nacional) se encuentran obligados a pensar en los efectos de sus acciones con relación al medio ambiente, y deben buscar los mecanismos de reducir e incluso eliminar los efectos negativos que tienen sus operaciones sobre el planeta.	Las políticas y gestiones en pro del medio ambiente son un tendencia incentivada por todo tipo de organizaciones, instituciones y entes controladores a en todo el mundo, por ende su tendencia es creciente.	Para Soportes T.V. puede representar más que un requisito obligatorio en el paso del tiempo, un elemento de valor agregado a sus productos, y generando todas las ventajas que esto conlleva.
ENTORNO ECONÓMICO			
▪ Aumento de acuerdos firmados y entrada en vigencia de los tratados de libre comercio de Colombia con otros países del mundo.	El impacto de los tratados económicos internacionales genera expectativa en todos los sectores económicos de los países tratantes, el caso del sector metal-mecánico no es indiferente a esta situación, pues se habla de competidores directos de otros países y de la posibilidad real de incursionar en otros mercados.	Desde la gestión del anterior gobierno Colombia ha venido adelantando una serie de acuerdos o tratados de libre comercio (TLC) con diversos países alrededor del mundo, en busca de expandir el mercado para los productos nacionales con economías complementarias. La economía global ha marcado una reducción del proteccionismo de las grandes potencias y economías emergentes en busca del desarrollo económico.	Los TLC pueden facilitar la entrada de una variada gama de televisores con la última tendencia tecnológica, lo cual representa una oportunidad significativa para la empresa al haber más posibles clientes.

▪ Presencia de la competencia en las grandes superficies de la ciudad de Cali.	Se habla de una "interferencia" directa de algunos productos del sector metal-mecánico en el mercado interno, afectando en cierta medida la producción que pueda generar el sector para el mercado interno.	Un efecto de los tratados de libre comercio (TLC) es el arribo de productos que se pueden clasificar como competidores directos a los productos de Soportes T.V., sin embargo la importación los lleva a lugares de gran consumo como las grandes superficies. La tendencia depende fuertemente de las medidas de protección (aranceles, entre otros) impuestas en el momento.	Al haber más oferta, soportes T.V. se puede ver obligada a competir en precios afectando el crecimiento de la empresa. Igualmente, esta variable puede afectar enormemente cualquier pronóstico de ventas o ampliación de mercado.
▪ Aumento de la cantidad de electrodomésticos importados.	En el caso del sector metalmecánico, se puede considerar un impacto doble, por una parte se puede considerar una invasión al mercado local de productos que ofrecen las empresas de este sector (que producen electrodomésticos), y por otra un aumento en la posible demanda de productos complementarios que también se producen en el sector.	La justificación de este fenómeno se encuentra en los efectos de los tratados económicos entre naciones que Colombia ha firmado alrededor del globo, principalmente con países como China, estados Unidos y Corea del sur.	Para Soportes T.V. significa un aumento potencial de consumidores en función de la cantidad de consumo registrado por parte de los electrodomésticos importados de los cuales la empresa basa sus productos.
▪ Tasa de inflación constante durante los últimos años.	La inflación determina en gran medida el volumen de consumo de los agentes de mercado no tanto en el nivel requerido por sus necesidades sino por la capacidad de compra de los mismos, en el sector metalmecánico la inflación es un elemento importante ya que gran parte de sus productos no cubren necesidades básicas de forma directa.	La inflación es un elemento que intenta ser regulado por los organismos del estado que tratan los temas económicos (cómo el banco de la Republica), en los últimos años Colombia ha reportado buenos manejos de estos entes en cuanto a políticas económicas, favoreciendo la dinámica económica nacional.	La inflación afecta directamente el poder adquisitivo de los agentes de un mercado, si la inflación se mantiene constante y es relativamente baja, la capacidad de compra de electrodomésticos como los televisores aumenta y por ende la necesidad de productos complementarios como los ofrecidos por Soportes T.V.

▪ Importación de soportes para televisores.	La importación de este tipo de productos afecta negativamente a una pequeña parte del sector metalmecánico, que por lo general se compone de empresas con un escaso grado de formalidad pero que resultan empleando a la población que no posee calificaciones significativas en el ámbito académico.	Los acuerdos que realiza el país con otras naciones en temas de comercio es la principal causa de este fenómeno y según las políticas económicas colombianas, se busca fortalecer y abrir nuevos pactos comerciales con otras naciones.	El impacto que este hecho puede tener sobre Soportes T.V. es crítico, pues se trata de competencia directa en el mercado local que por lo general ofrece sus productos a precios competitivos, que terminan obligando a la empresa bajar el nivel de rentabilidad de sus ventas.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
▪ Implementación progresiva de la TDT (Televisión Digital Terrestre) en Colombia.	Se puede presentar esta situación como una oportunidad para el sector-metal-mecánico, en la medida que sus productos se vean necesarios como insumos (tanto en infraestructura como en productos terminados) para este proceso nacional.	Colombia siguiendo los formatos de señal internacional ha implementado el cambio progresivo de señal tradicional a una de estándar global, permitiendo homologar intercambios de comunicación e información. La tendencia se puede considerar en alza debido a que el cambio en su forma progresiva debe aumentar hasta cubrir la totalidad del territorio colombiano.	En vista de que la implementación de la TDT exige un cambio obligatorio de televisores a unos de gama más reciente, puede traducirse en un índice de compra de nuevos televisores que a su vez se puede traducir en un índice potencial de venta de soportes para los mismos.
▪ Aparición de nuevos materiales para la producción de soportes para televisores.	En el sector metalmecánico puede significar por una parte el desarrollo de nuevas actividades y por otra el aumento de producción o el portafolio de productos de las empresas en base a la ampliación de la gama de insumos.	La gestión aplicada del conocimiento en los materiales es un campo en constante exploración, generando nuevos materiales o mejoras a los ya existentes en base a las necesidades de las empresas.	Puede significar una reducción en los costos de producción si la exploración con estos nuevos materiales resulta en productos más económicos que no alteren el concepto de calidad en los ya producidos.
▪ Disponibilidad de software para la gestión administrativa de bajo costo.	La facilidad en la gestión administrativa es un componente fundamental que permite el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas que componen el sector metalmecánico.	El desarrollo de programas y aplicaciones de toda índole es el efecto del progreso en la gestión del conocimiento, se espera que con el paso del tiempo los programas y aplicaciones puedan solucionar las necesidades de una forma más eficiente.	La posibilidad de llevar los procesos de carácter administrativo de una forma relativamente simple es un factor que facilita la gestión integral para pequeñas empresas como Soportes T.V.
▪ Aumento de la población que tiene acceso a las telecomunicaciones e internet en la ciudad de	El aumento de la población que tiene acceso a los medios de comunicación como el internet se	El aumento en las comunicaciones y medios de información son las campañas de las naciones en respuesta la creciente	Para Soportes T.V. significa un elemento a considerar en el desarrollo del mercado local, pues medios

Cali.	puede analizar como un aumento en la cantidad de agentes que tienen acceso a la información y desde este punto de vista pueden aumentar la cantidad de necesidades satisfechas y mejorando la dinámica económica de un mercado o un sector específico como puede ser el caso del sector metalmecánico.	globalización de la economía, por lo tanto se espera una tendencia creciente en cuanto a la cantidad de personas interconectadas alrededor del planeta.	como el internet son claras fuentes de publicidad local y puede reflejar una estimación temprana de la demanda de sus productos en otros mercados.
ENTORNO POLÍTICO			
▪ Implementación de la política pública para mejorar la contratación e incentivar a las pequeñas empresas al crecimiento y proveer una asistencia hacia los procesos y procedimientos que conllevan a la calidad en las mismas.	El refuerzo e incentivo en la adquisición de mano de obra puede tener un impacto significativo en la productividad de cualquier sector (en este caso el metal-mecánico) y en la calidad de los productos ofrecidos.	El gobierno de turno para dar cumplimiento a sus propuestas y objetivos y mejorar la dinámica de la economía nacional se ha enfocado en las pequeñas y medianas empresas que soportan gran parte de la actividad económica nacional facilitando su existencia y promoviendo su desarrollo mediante acciones que las favorezcan. La constante evaluación de resultados del gobierno de turno le exige al mismo mejorar o crear nuevas acciones que le permitan dar cumplimiento a las metas trazadas, en este sentido se puede entender que van a haber más políticas o se van a mejorar las existentes.	Para la empresa esta variable se puede traducir en un acompañamiento más cercano de las políticas de gobierno para facilitar su bienestar y posterior crecimiento.
▪ Las negociaciones de paz que adelanta el Gobierno de turno con las FARC.	La política económica del país en los últimos tiempos se ha basado en la "confianza inversionista" y esta a su vez se ve influenciada por la seguridad o sensación de la misma en el territorio nacional, una negociación que perturbe dicha sensación puede	El gobierno de turno en un intento teórico de finalizar el conflicto armado que vive el país desde la conformación de las FARC en el año 1964 pretende modificar aspectos económicos, sociales, políticos y jurídicos, que mediante su acuerdo logre la desmovilización teórica de este grupo guerrillero, y su tendencia depende del resultado de las próximas elecciones presidenciales, quienes decidirán su	No existe un punto de referencia que le permita a las empresa predecir o calcular cualquier tipo de impacto sea positivo o negativo de la realización o cancelación de un acuerdo de paz con las FARC.

	afectar la inversión de la que se nutren varios sectores (entre ellos el metal-mecánico) para crecer.	continuación o cancelación.	
ENTORNO JURÍDICO			
▪ Descuento en parafiscales. ▪ Descuento en el registro mercantil. ▪ Descuento en impuesto de renta.	La formalización de las empresas de un sector ayudan a una mejor medición por parte de las entidades oficiales encargadas de la planeación y presupuesto, que en últimas se traduce en un acompañamiento del estado en el crecimiento económico de los sectores (como el metal-mecánico).	Es la materialización de las medidas contempladas en base al estudio de la realidad económica nacional y cómo es necesario facilitar la formalización de todo tipo de empresa que se encuentran en los rangos de pequeñas y medianas, que puede asegurar una mayor competitividad del país, tanto en el comercio interno como en el externo.	Es importante para la empresa aprovechar los beneficios de la formalización que provee el estado colombiano, ya que dicha formalización es de todas formas un requisito obligatorio para su existencia y posterior crecimiento.

FUENTE: Los autores

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO

El acero constituye una de las materias primas esenciales en la industria mundial y sus usos se proyectan a casi todos los demás subsectores, sea en forma de moldes para la industria plástica, de soportes para la agricultura en empaques y en maquinaria, como base para el sector de la construcción y como materia prima esencial en la metalmecánica. Es en esencia un producto básico o "commodity", vital para el desarrollo y el progreso de los pueblos.[16]

La cadena de valor de la industria del acero de divide principalmente en dos ramas: la Metalurgia y la Metalmecánica. Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión 3, esta cadena comprende las agrupaciones 271, 280, 291, 292, 293, 300 y 310.

Tabla 17. Extracto de la tabla de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión 3

271	Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales
280	Fabricación de productos elaborados de metal
291	Maquinaria de uso general.
292	Maquinaria de uso especial
293	Aparatos de uso doméstico
310	Maquinaria y aparatos eléctricos.

FUENTE: Tabla de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU)

La clasificación 271 (Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales) hace referencia a la siderurgia, la cual agrupa a la producción de productos primarios en hierro y acero, barras y varillas, ángulos y perfiles, chapas de hierro o acero laminadas, galvanizada, tubería de acero y sus acoples.

La Metalmecánica por su parte abarca los subsectores de fabricación de productos elaborados de metal (280), maquinaria de uso general (no eléctrica)

[16] CÁMARA FEDEMENTAL ANDI. La cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. RAMÍREZ, Carolina; SUAREZ, Juliana y LESMES, Manuel. [En línea]. 2010. [Citado 10-Feb-2014]. Disponible en internet: www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091-BC66-F742C6838044

(291), maquinaria de uso especial (no eléctrica) (292), aparatos de uso doméstico (293), fabricación de maquinaria de oficina (300) y maquinaria y aparatos eléctricos (310).

Según el CIIU revisión 3, los productos más representativos de los diferentes subsectores de la metalmecánica son los siguientes:

- **280 (Fabricación de productos elaborados de metal):** estructuras metálicas para edificaciones, envases de hojalata, cables, productos trefilados, herramienta agrícola, herramienta manual, cerrajería, molinos manuales, hojas de afeitar, cuchillas, máquinas de afeitar, calderas y generadores de vapor, entre otros.
- **291 y 292 (Fabricación de maquinaria de uso general y especial):** comprende los motores (gasolina y diesel), turbinas (vapor, gas e hidráulicas), ascensores, construcción de maquinaria y equipo para la agricultura, elaboración de máquinas de cálculo y contabilidad, maquinaria y equipo para embotellar, empaquetar y embalar, principalmente.
- **293 (Aparatos de uso doméstico):** se encuentran los refrigeradores, hornos no industriales, lavadores, aspiradoras, licuadoras, afeitadoras, calentadores de agua y similares.
- **310 (Maquinaria y aparatos eléctricos:** se encuentran motores eléctricos, transformadores, electroimanes, pilas, aparatos eléctricos de alumbrado, lámparas, las máquinas y aparatos eléctricos industriales, entre otros.

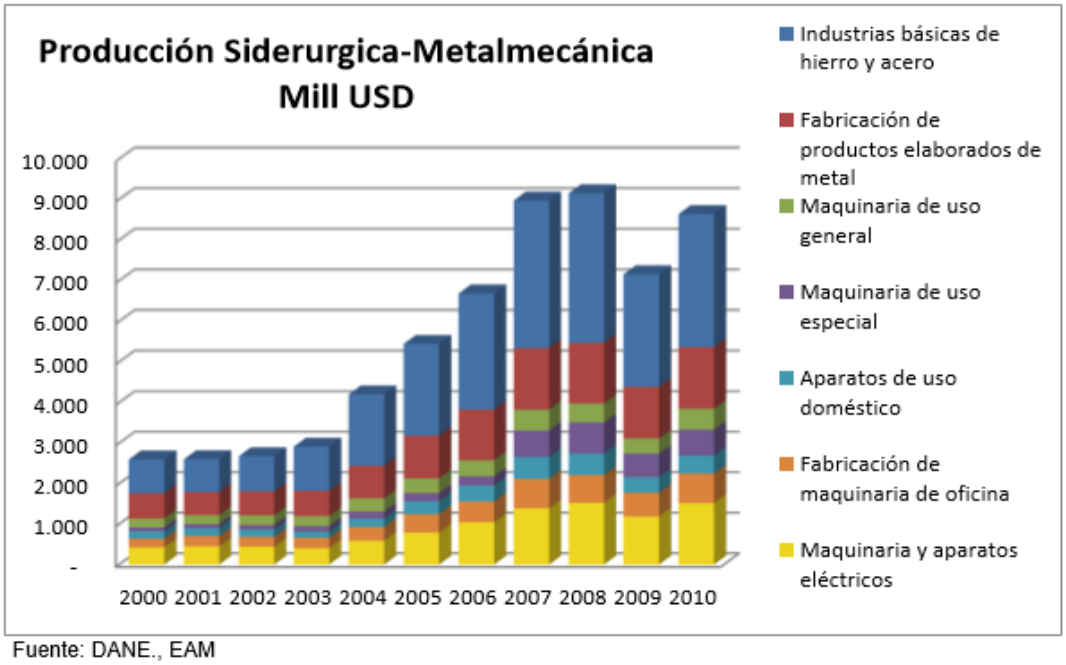
El sector metalmecánico está directamente relacionado con la industria metálica, desde la obtención de la materia prima, hasta su proceso de conversión en acero y después el proceso de transformación industrial para la obtención de láminas, alambre, etc., las cuales puedan ser procesadas, para finalmente obtener un producto de uso cotidiano.

La industria que aporta los insumos principales a la industria metalmecánica es la siderurgia, la cual provee el acero, aluminio, cobre, bronce y otros metales

para su posterior transformación, ya sea en herramientas y artículos para hogar y ferretería, maquinaria para otras industrias como la automotriz, la construcción, la industria manufacturera, la agricultura, la minería, entre otras.

La cadena de metalmecánica está conformada por los siguientes eslabones: artículos para oficina, herramientas y artículos para hogar y ferretería, artículos agropecuarios, artículos de aluminio, envases metálicos, muebles metálicos, maquinaria para otras industrias, máquinas primarias, maquinaria para el sector alimentos, para la minería, agropecuaria, para petroquímica, para metalurgia y madera-textil-imprenta, para oficina, para el comercio, y maquinaria para la construcción.[17]

Gráfico 5. Producción siderurgica y metalmecánica de Colombia en millones de USD (2000-2010)



Fuente: DANE., EAM

[17]DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Metalmecánica. [En línea]. 2010. [Citado 03-Feb-2014]. Disponible en internet: www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/metalmecanica.pdf

Tabla 18. Producción real (Millones de USD)

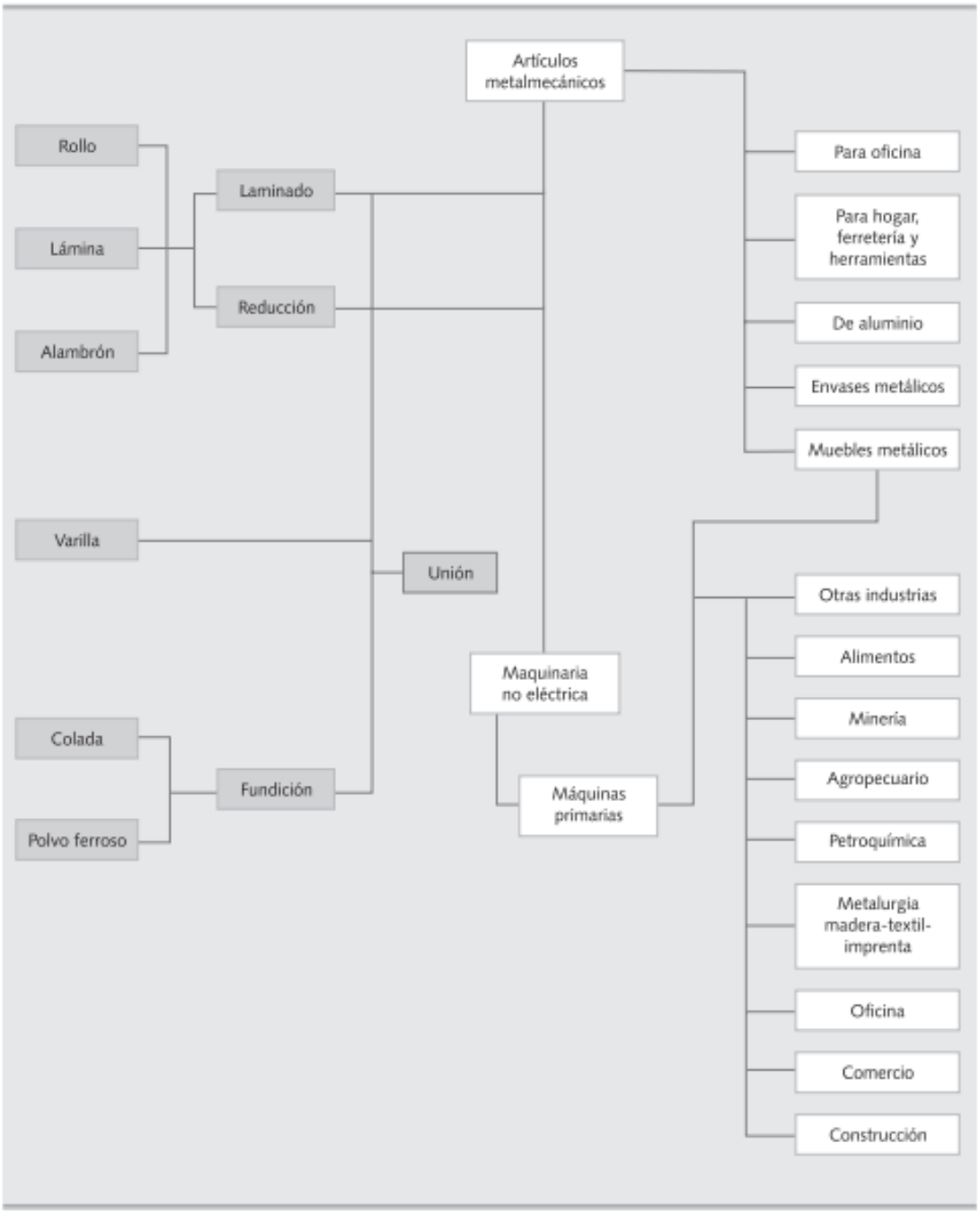
Prod Bruta Mill USD		Años										
CIIU	Descrip CIIU 3 Díg	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
271	Industrias básicas de hierro y acero	837	806	868	1.092	1.759	2.254	2.862	3.630	3.683	2.770	3.278
280	Fabricación de productos elaborados de metal	620	569	591	624	806	1.063	1.245	1.520	1.495	1.278	1.515
291	Maquinaria de uso general	220	226	234	247	323	361	399	510	467	374	514
292	Maquinaria de uso especial	95	97	117	136	176	200	222	652	763	578	638
293	Aparatos de uso doméstico	187	196	181	153	211	322	401	546	535	390	449
300	Fabricación de maquinaria de oficina	214	256	241	253	337	451	515	725	688	578	728
310	Maquinaria y aparatos eléctricos	425	450	445	410	591	795	1.045	1.392	1.524	1.193	1.520
	Total Sector	**2.597**	**2.600**	**2.677**	**2.916**	**4.203**	**5.447**	**6.688**	**8.976**	**9.155**	**7.161**	**8.643**

Fuente: DANE., EAM

Tal y como se muestra en el gráfico y tabla anterior, el descenso en la producción siderúrgica y metalmecánica en el año 2009 se debe en gran parte al fenómeno del contrabando, la revaluación que ha experimentado el peso colombiano durante varios años, la competencia desleal de productos importados del continente asiático, especialmente desde China, la crisis entre Colombia y Venezuela que implicó una fuerte caída de las exportaciones hacia el vecino país, la dependencia de esta cadena productiva con el sector de la construcción, alto demandante de productos de la cadena, los altos costos financieros en que tuvieron que incurrir las empresas, cuando el Banco de la República incrementó fuertemente las tasas de interés, la lenta rotación de cartera y la falta de capital de trabajo.[18]

[18] CÁMARA FEDEMENTAL ANDI. La cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. RAMÍREZ, Carolina; SUAREZ, Juliana y LESMES, Manuel. [En línea]. 2010. [Citado 10-Feb-2014]. Disponible en internet: www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091-BC66-F742C6838044

Gráfico 6. Cadena Metalmecánica



Los productos resultantes de la cadena siderúrgica (varillas, perfiles, rollos, alambrón, láminas, etc.) se convierten en el insumo del proceso productivo de la cadena metalmecánica. La transformación de estos productos se lleva a cabo a través de los procedimientos de laminado y reducción. Otros insumos de la cadena son la colada y el polvo ferroso, los cuales son transformados a través del procedimiento de fundición (siderurgia).

El proceso de ***laminado*** consiste en pasar metal, previamente calentado, entre dos cilindros que rotan en sentidos contrarios y separados por un hueco algo menor que el grueso del metal entrante. Esta suele ser la primera etapa del proceso de transformación de materiales fundidos en productos acabados.

El proceso de ***reducción*** consiste en eliminar de una pieza unas zonas determinadas, con el fin de conseguir una forma o acabado prefijado.

El proceso de ***fundición*** es aquel mediante el cual se producen formas por fusión y vertimiento de materiales, tanto ferrosos como no ferrosos en estado líquido, en una cavidad, para que se solidifique en una determinada forma.

Como resultado de estos procedimientos pueden obtenerse productos finales o piezas que, a través del proceso de unión (proceso que por lo general es con soldadura) den como resultado productos finales más elaborados. Como resultado de la unión se obtienen artículos metalmecánicos y máquinas.[19]

4.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER

La definición específica de este sub-sector se basa en la Clasificación Central de Productos (CPC) definido para la cadena de producción del sector metalúrgico y metalmecánico, la cual encasilla la actividad de SOPORTES T.V. en "productos metálicos elaborados excepto maquinaria y equipo", específicamente en "Otros Productos Metálicos Elaborados" (División 42: Clasificación 429)[20].

Parece apropiado empezar este análisis con una breve explicación del concepto de diamante competitivo de Michael Porter, quien es una autoridad mundial en tema de competitividad empresarial[21].

[19] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Metalmecánica. [En línea]. 2010. [Citado 03-Feb-2014]. Disponible en internet: www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/metalmecanica.pdf

[20] CÁMARA FEDEMENTAL ANDI. La cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. RAMÍREZ, Carolina; SUAREZ, Juliana y LESMES, Manuel. [En línea]. 2010. [Citado 10-Feb-2014]. Disponible en internet: http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091-BC66-F742C6838044>

[21] PACIFIC RUBIALES. ¿Quién es Michael Porter?. En: Diario el Espectador. [En línea]. (17, junio, 2013). Disponible en :http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428299-quien-michael-porter

Básicamente el diamante competitivo se entiende gráficamente como la interacción de cuatro fuerzas o conceptos claves del sector que permiten generar una quinta que entre otras cosas permite reflejar una idea sobre la rentabilidad del sector, dicho de este modo, a continuación se describen las fuerzas[22]:

- **Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes:** Esta fuerza se identifica como la capacidad de elección del cliente frente a su posible proveedor, se considera fuerte cuando al sector económico definido entran muchas empresas o en su defecto existen muchas, cuando existen productos sustitutos con precios similares, cuando el cliente posee gran cantidad de información en cuanto a sus proveedores, que finaliza en una disminución en el precio de los productos de una misma clase y en un posible aumento de los costos fijos para las empresas.
- **Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores:** El poder que pueden tener los proveedores en un sector determinado, ya sea por la especificidad de sus insumos o por un número relativamente escaso de proveedores entre otras circunstancias que pueden explicar esta fuerza.
- **Fuerza 3: Amenaza de nuevos entrantes:** Se define como la facilidad de crear una empresa en el sector, ya sea por la cantidad relativamente baja de recursos a invertir, por la accesibilidad de los conocimientos primordiales para operar o cualquier factor que facilite la creación de una organización que entre a competir en un sector determinado.
- **Fuerza 4: Productos sustitutos:** Es la existencia de productos que aunque no pertenezcan al sector pueden suplir las necesidades que satisface un producto específico en un sector determinado siendo un competidor indirecto e impactando en los costos y el precio de venta final de producto específico.
- **Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores:** Es el resultado de la interacción de las cuatro fuerzas anteriores, definiendo la rentabilidad

[22] 3w3search©. 2011. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter. [En línea]. [Citado 10-febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm

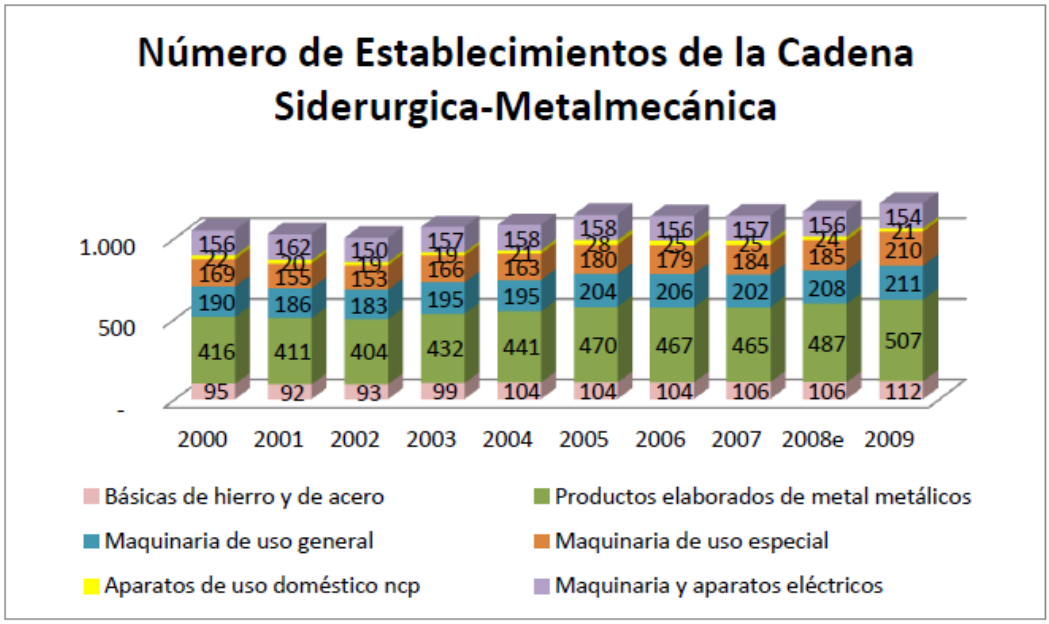
de un sector determinado en base inversamente proporcional al grado de rivalidad o competencia del sector, es decir si se considera relativamente pobre las fuerzas anteriores, se considera que el sector es más rentable que si las fuerzas anteriores fueran de gran consideración.

Para el caso del sub-sector de "otros productos metálicos elaborados" se hace un análisis respectivo a una variable clave que pueda explicar de una manera sencilla cada fuerza, salvo la quinta fuerza (Rivalidad entre los competidores), pues ella se define en base a lo que presenten las fuerzas anteriores.

4.2.1 Poder de negociación de los clientes

La variable clave que intenta definir esta fuerza es la cantidad de establecimientos en el sub-sector, variable que sin duda da la opción a los clientes de escoger su proveedor.

Gráfico 7. Número de establecimiento de la cadena siderúrgica-metalmecánica[23]



Fuente: DANE, EAM

[23] NOTA ACLARATORIA: si bien el documento es de 2011, los gráficos tomados llegan en algunos casos hasta el 2009-2010 y son hasta la fecha, este es el cuadro más reciente de una fuente oficial o confiable sobre los datos relevantes del sector metalmecánico en Colombia.

Analizando el gráfico 7, se puede ver que la cantidad de establecimientos acuñados en la categoría de "productos elaborados de metal" es considerablemente elevado, con 507 establecimientos es la categoría que más establecimientos tiene en el sector siderúrgico-Metalmecánico.

En datos más recientes relativamente asociados a esta fuerza, se puede ver la variación en la exportación por categorías según el DANE, en la categoría de "Las demás Manufacturas de Hierro o Acero" se puede evidenciar una variación positiva, que puede dar a suponer el crecimiento de establecimientos o por lo menos que la cantidad de los mismos no ha disminuido:

Tabla 19. Principales productos exportados del sector metalmecánico en 2012[24]

Principales Productos Exportados del Sector Metalmecánico

Productos	US $ FOB				Variación % anual	
	2011	2012	Ene-12	Ene-13	2012	Ene-13
Bombas para líquidos, incluso con dispositivo medidor incorporado; elevadores de líquidos.	23.525.053	31.449.598	1.008.928	7.002.579	33,7	594,1
Refrigeradores, congeladores y demás material, máquinas y aparatos para producción de frío, aunque	99.042.157	115.193.298	5.323.730	5.381.553	16,3	1,1
Construcciones y sus partes (por ejemplo: puentes y sus partes, compuertas de esclusas, torres, ca	37.557.265	42.949.210	2.535.183	3.384.345	14,4	33,5
Puntas, clavos, chinchetas (chinches), grapas apuntadas, onduladas o biseladas, y artículos similare	13.331.370	13.814.434	695.139	2.473.441	3,6	255,8
Construcciones y sus partes (por ejemplo: puentes y sus partes, torres, castilletes, pilares, columna	25.322.378	42.792.193	1.368.785	2.296.974	69,0	67,8
Cajas de fundición; placas de fondo para moldes; modelos para moldes; moldes para metal (excepto	24.471.174	20.807.387	1.616.603	2.057.073	-15,0	27,2
Las demás manufacturas de hierro o acero.	7.375.822	13.094.063	570.244	1.640.917	77,5	187,8
Partes identificables como destinadas a los aparatos de elevación, excavación, perforación, compact	10.761.099	21.066.999	1.001.474	1.624.619	95,8	62,2
Layas, palas, azadas, picos, binaderas, horcas de labranza, rastrillos y raederas; hachas, hocinos y	30.707.101	30.699.098	817.402	1.541.833	0,0	88,6
Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo, para la prepara	14.205.926	15.613.218	895.590	1.393.237	9,9	55,6
Subtotal: Principales productos	**286.299.346**	**347.479.498**	**15.833.078**	**28.796.571**	**21,4**	**81,9**
Participación %	45,2%	48,3%	42,1%	58,0%		
Demás productos	347.261.694	372.574.496	21.792.210	20.823.842	7,3	-4,4
Total exportado	**633.561.039**	**720.053.994**	**37.625.288**	**49.620.413**	**13,7**	**31,9**

Fuente: DANE. Elaboró DIB-PTP.

Conclusión

La fuerza definida como el poder de negociación de los clientes según Porter para el sub-sector "otros productos metálicos elaborados" en Colombia se considera alta, es decir es un factor que definitivamente marca positivamente la rivalidad de los competidores del sector, pues el número de establecimientos

[24] MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Sectores en Cifras Enero 2013. [En línea]. 2014. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.cidet.org.co/sites/default/files/documentos/produccion_empleo_exportaciones_enero_2013_2.pdf

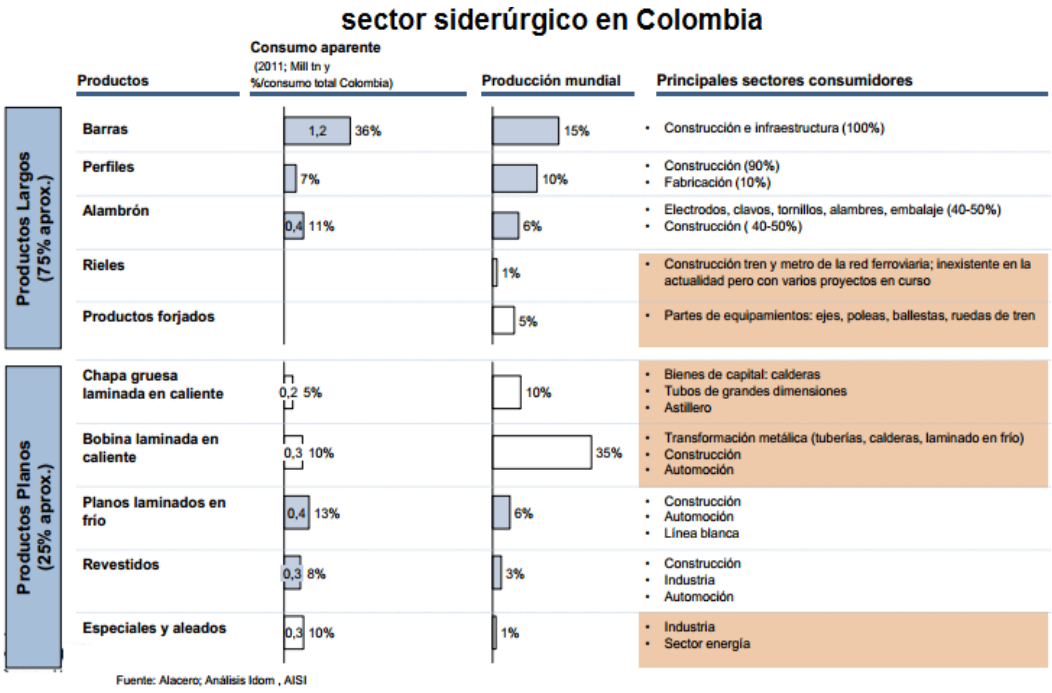
operando se considera elevado y la cantidad de productos exportados muestra que dichos establecimientos no tienen una tendencia a desaparecer.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

La variable clave que define este aspecto o fuerza según el esquema de Porter para el análisis sectorial es la cantidad de proveedores o en su defecto quienes y en qué cantidad proveen el sector metalmecánico colombiano, estableciendo una relación inversamente proporcional, es decir, entre más proveedores, menos poder de decisión tienen sobre el sector y el sub-sector específicamente.

Realmente cualquier sub-sector del sector metalmecánico debe tener como proveedor algún sub-sector del sector metalúrgico, pues no es un secreto que para hacer productos de metal o con algún componente del mismo debe tener primero el metal o el mismo en la presentación que necesita, visto de esta forma es uno de los proveedores fundamentales.

Gráfico 8. Análisis del sector siderúrgico en Colombia[25]



[25] IDOM CONSULTING. Plan de Negocio Para el Sector Siderúrgico, Metalmecánico y astillero. [En línea]. 2013. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.ptp.com.co/documentos/2013%2003%2020%20entregable%205%20presentaci%C3%B3n%2020%20de%20marzo%20de%202013%20(2).pdf

En una síntesis del análisis que realizan en el documento en el que se encuentra el gráfico anterior puntualizan el hecho de que la producción en este sector está enfocada al sector de la construcción, dejando limitado el encadenamiento con sub-sectores como el metalmecánico y de astilleros.

De lo anterior se puede entender que la producción nacional no satisface las necesidades que demanda el sector metalmecánico en Colombia, siendo este un país abierto comercialmente no es un secreto que los insumos que no encuentre un sector en casa se deban buscar en otros países.

Gráfico 9. Análisis del sector siderúrgico a nivel mundial[26]



Conclusión

El poder de negociación de los proveedores para el sector metalmecánico y específicamente para el sub-sector de “otros productos metálicos elaborados” es realmente bajo, porque no se limita a la oferta nacional y en un panorama internacional se muestra que hay una sobre producción de insumos.

[26] IDOM CONSULTING. Plan de Negocio Para el Sector Siderúrgico, Metalmecánico y astillero. [En línea]. 2013. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.ptp.com.co/documentos/2013%2003%2020%20entregable%205%20presentaci%C3%B3n%2020%20de%20marzo%20de%202013%20(2).pdf

4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

La variable clave que determinará la naturaleza de esta fuerza se define como el crecimiento de los establecimientos en el sector, pues una variación relativa creciente o decreciente puede dar una idea de la facilidad de crear empresa en el sector en base de los intentos reales de constitución y supervivencia de las mismas.

El gráfico 7 “Número de establecimiento de la cadena siderúrgica-metalmecánica” puede revelar mediante un análisis al registro temporal que presenta entre los años 2000-2009 que existe una variación positiva en la cantidad de establecimientos en el sub-sector de “productos elaborados de Metal”, es decir aumenta la cantidad de establecimientos con el paso de los años, un claro indicio de que en su momento hubo una amenaza real de nuevos entrantes y se consolidaron en el sector.

La tabla 19 “Principales productos exportados del sector metalmecánico en 2012” muestra también una tendencia positiva frente a las exportaciones, específicamente en la categoría “Las demás manufacturas de Hierro o Acero” donde se puede ubicar a SPORTES T.V.

Conclusión

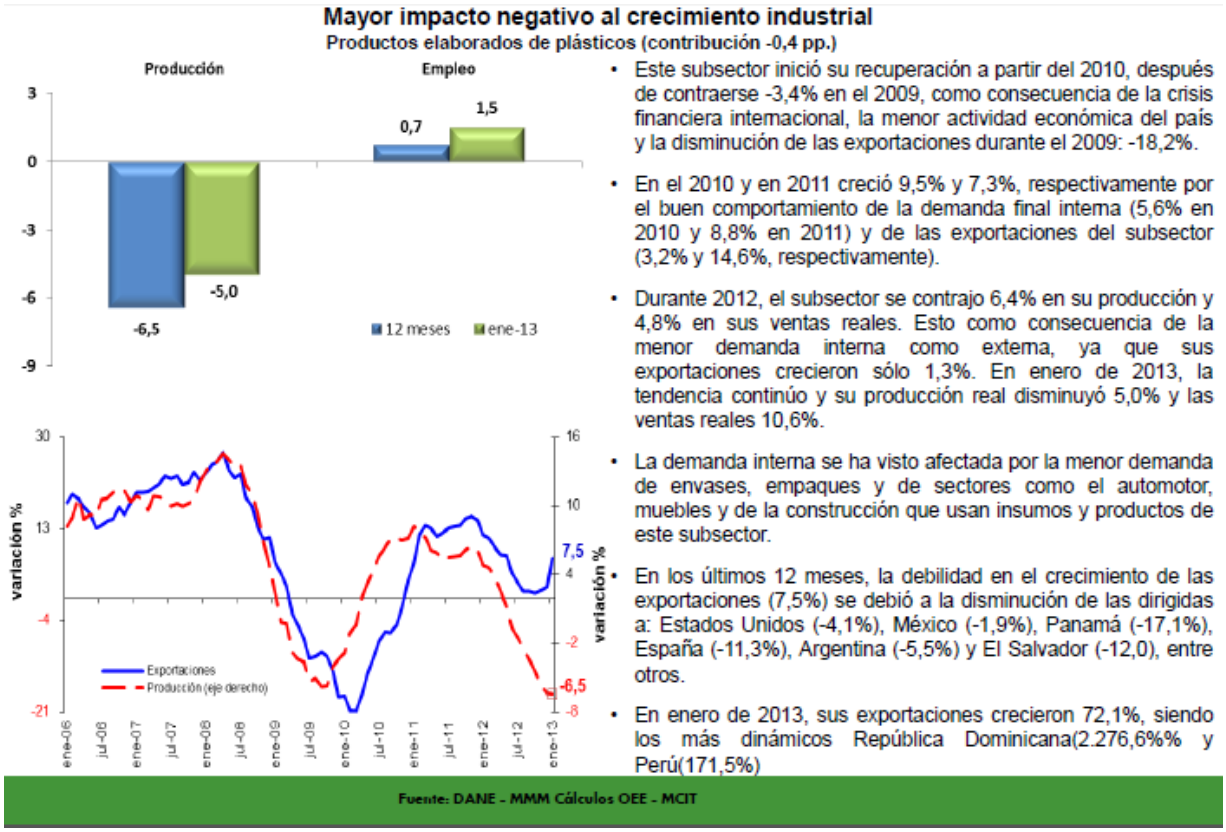
Realmente hay una amenaza constante de nuevos entrantes en el sub-sector de “Otros Productos metálicos elaborados” del sector Metalmecánico en Colombia, pues con el paso de los años las cifras muestran que aparecen más establecimientos en el sub-sector.

4.2.4 Productos sustitutos

Los productos sustitutos al sub-sector son los productos que cumplen la misma función o una función tal que pueda sustituir la primera, en este caso, la industria del plástico es sin duda el sustituto de los productos elaborado de metal que se pueden encontrar tanto en el hogar como en las oficinas, ciertamente el plástico ha cobrado una relativa importancia como alternativa de consumo.

Según lo anterior es importante analizar el panorama que presenta el sector del plástico en Colombia, si bien no se va a profundizar al grado que se ha llegado con el sector metalmecánico, su tendencia actual puede dar una luz sobre el estado del sector.

Gráfico 10. Comportamiento del sector del plástico en Colombia en 2013[27]



El gráfico anterior muestra claramente el panorama del sector de plásticos en la industria Colombiana, cómo presenta una leve recuperación después de la crisis financiera de 2009, sin embargo su comportamiento no es satisfactorio para la industria, de hecho es uno de los sectores que perjudican el crecimiento industrial de la nación.

Concretamente el análisis que presenta el gráfico 10, habla de la disminución en la demanda en los muebles plásticos entre otros elementos, este hecho puede dar un indicio de su participación en el mercado con relación al sector metalmecánico específicamente el sub-sector de “Otros productos elaborados

[27] MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de la Industria. [En línea]. 2013. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=65998

de metal” que como ya se ha mostrado presenta un alza constante con el paso de los años.

Conclusión

Los productos sustitutos en el caso particular del sub-sector de “Otros productos elaborados de Metal” parece ser una fuerza mellada por la situación financiera mundial y la contracción de las economías en el globo, sin embargo no deja de ser un factor a tener en cuenta.

4.2.5 Rivalidad de los competidores

Como se ha mencionado anteriormente, este elemento es el resultado de la interacción de los cuatro elementos anteriores, por lo tanto no es posible definir una variable que se pueda analizar en el entorno que nos permita esclarecer la situación de esta fuerza.

En la definición de la naturaleza de esta fuerza, se entiende como la rentabilidad que puede presentar el sector, es decir lo favorable o desfavorable que puede resultar en prospectiva para una empresa que se conforme en el sector, como una herramienta de planeación, sin embargo en verdad un análisis que cumpla dicha función debe ser extremadamente preciso en tiempo e información y aun así no puede arrojar más que un dato conceptual sobre el futuro de los establecimientos que se creen o ya existan en un sector.

A continuación se presenta un gráfico en el que se condensa el comportamiento de las fuerzas que definen la rivalidad de los competidores en el sub-sector:

Gráfico 11. Análisis de la rivalidad de los competidores: sub-sector "otros productos elaborados de metal" del sector metalmecánico en Colombia en 2014

Análisis de la rivalidad de los competidores: sub-sector "Otros Productos Elaborados de Metal" del Sector Metalmecánico en Colombia en 2014	
Poder de negociación de los Clientes - Fuerte ¿Porque? - Gran cantidad de competidores en el sector	**Poder de Negociación de Proveedores** - Débil ¿Por qué? - Proveedores nacionales insuficientes + oferta internacional (China Principalmente)
Amenaza de nuevos Entrantes - Fuerte ¿Por Qué? - Aumento del numero de competidores en el sector en perspectiva histórica.	**Productos Sustitutos** - Débil ¿Por Qué? - Disminución en la demanda nacional e internacional de los productos de Plástico + un comportamiento negativo en el reporte industrial de 2013

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión

Se presenta un equilibrio entre las fuerzas que definen la rivalidad entre los competidores, con elementos a favor (Negociación de los Proveedores y Productos Sustitutos) y en contra (Poder de Negociación de los Clientes y Amenaza de Nuevos Entrantes) que logran dejar en un criterio "moderado" según los autores, pues la situación actual que refleja el análisis del sub-sector de "Otros productos elaborados de metal" no permite dar un criterio favorable o desfavorable para las organizaciones del sub-sector.

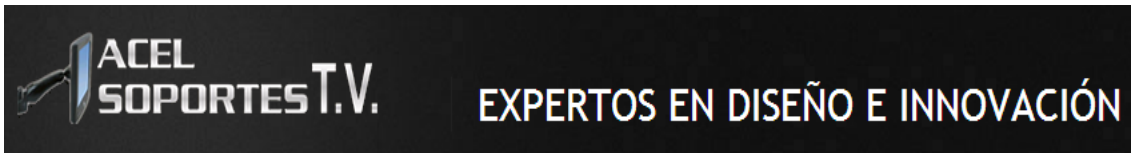
5. BENCHMARKING

Para poder entender que se logra o para qué se aplica el benchmarking en una organización, es preciso empezar con su definición. Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar.

5.1 EMPRESAS A COMPARAR

- Acel Soportes T.V.
- Soportes y Diseños
- Más que Soportes T.V.

5.1.1 Acel Soportes TV



Desde el año 2002 ACEL SOPORTES T.V. trabaja en la fabricación e instalación de soportes y bases para televisores lcd, plasma, led y tv convencionales en Cali, Colombia. Su cobertura se amplía en el año 2011y pasa a convertirse en distribuidores y comercializadores para ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Tuluá con sedes propias.

5.1.1.1 Información general

Nombre de la empresa: Acel Soportes T.V

Dirección: Calle 70 # 7B-37 Cali, Colombia.

Teléfono: 662 28 19

Web: http://www.acelsoportestv.com.co/

5.1.1.2 Misión

Acel soportes T.V. tiene como objetivo principal consolidarse como líder en fabricación y distribución de soportes en Colombia y distribuidor directo en el exterior, destacando la alta calidad de sus productos y el estricto cumplimiento con los clientes.

5.1.1.3 Visión

Fabricar y comercializar soportes, bases y pedestales de gran innovación y de óptima calidad que garantice su reconocimiento a nivel nacional e internacional con gran visión en el mercado y un constante crecimiento.

5.1.2 Soportes & Diseños

Soportes y diseños es una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de soportes para electrodomésticos de entretenimiento, pensando siempre en la comodidad y buena apariencia de los entornos en los cuales se instalaran nuestros productos. Actualmente la empresa se está proyectando al futuro, con diseños vanguardistas y actualizando constantemente su catálogo de productos. Con exclusivos soportes robotizados, Soportes y diseños está pensando en innovar y convertirse en pionera en el mercado.

5.1.2.1 Información general

Nombre de la empresa: Soportes & Diseños
Dirección: Calle 45 B # 4B-66 Medellín, Colombia.
Teléfono: 4440696
Web: http://www.soportesydisenos.com

5.1.2.2 Visión

“Apuntamos a ser una empresa líder en el mercado de complementos para electrodomésticos de entretenimiento, creando e innovando todos los días en nuestros productos para brindar a nuestros clientes siempre la mejor calidad tanto funcional como estéticamente, clara muestra de esto es la implementación a corto plazo de diseños con funciones robóticas y avanzada tecnología”.

5.1.2.3 Misión

En un mundo en el cual, la comodidad y el confort, se convierten en efectividad para producir, se encuentra la necesidad de optimizar espacios con el fin de mejorar no solo la calidad de vida de los hogares, sino también la productividad tanto de personas como de empresas. Nuestra empresa ofrece una amplia gama de productos que mejoran los espacios y que a la vez brindan comodidad y estética, sin dejar atrás la funcionalidad y la protección a el electrodoméstico.

5.1.3 Más que Soportes TV



Más que soportes T.V. es una empresa dedicada a la fabricación de soportes metálicos ahorradores de espacio por excelencia. Esta empresa cuenta con un portafolio de productos que se adapta a las necesidades del hogar, la oficina y de las diferentes industrias. El soporte representa: practicidad, resistencia, durabilidad y seguridad.

5.1.3.1 Información general

Nombre de la empresa: Más que Soportes T.V.
Dirección: Calle 46C # 2N-20 Cali, Colombia.
Teléfono: 681 08 17
Web: http://www.masquesoportestv.com/

5.1.3.2 Reseña Histórica

ALGO MÁS QUE SOPORTES T.V. fue creada en el año 1997 en la ciudad de Santiago de Cali (Colombia) por Luz Marina Rojas Giraldo, con el ánimo de convertirse en empresaria y poder desarrollar ideas para solucionar a las personas los problemas de espacio en su vivienda. Es ella quien actualmente ocupa la Gerencia, y con el transcurrir del tiempo se fue dando cuenta que los usos de los soportes que elaboraba en su empresa podrían ser utilizados en otros ambientes diferentes al hogar, de esta manera, con su trabajo, ha ido cautivando los más importantes clientes institucionales de la ciudad, que exigen calidad y servicio con excelencia, lo cual le aporta trayectoria en el mercado de los soportes y la eleva a un nivel distinguido con categoría y diferenciación. La actividad económica es la fabricación y comercialización de soportes metálicos, elaborados para ahorrar espacio en los diferentes ámbitos de la cotidianidad.

5.1.3.3 Misión

Ofrecer soportes confiables y funcionales para ahorrar espacio en todo lugar, instalados por expertos para proporcionar tranquilidad.

5.1.3.4 Visión

Fabricar y comercializar soportes ahorradores de espacio confiables, que integren la estética y la funcionalidad a precios justos, y que vayan a la vanguardia del mundo en constante cambio, siendo líderes en el mercado local como resultado del mejoramiento continuo aplicado a los procesos internos de la empresa.

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Calidad del producto:** es el conjunto de propiedades y características que le otorgan aptitud al producto para así lograr satisfacer las necesidades del cliente. La garantía del producto cumple con el conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas que permiten dar garantías sobre el "buen hacer" de una empresa. De esta forma, la empresa demuestra que su producto satisfará las exigencias del cliente.
- **Innovación:** es la creación o modificación de un producto para elevar las ventas, obtener más clientes y para introducirlo en nuevos mercados. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.
- **Tecnología de producción:** es el conjunto de técnicas, métodos, sistemas que intervienen en el proceso productivo de la organización en función del conocimiento, los insumos y la maquinaria disponible. la cual influye en el costo de producción y en la cantidad de unidades de un producto que se pueden producir en determinado tiempo.
- **Precios competitivos:** una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción, obtener un rendimiento sobre el capital invertido y por supuesto que sea un producto de fácil acceso económico para todas las familias. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística.
- **Portafolio de productos:** se puede entender el portafolio de productos como el número de productos diferentes que ofrece una empresa, ello puede representar para la organización ventajas importantes con relación a la competencia, como puede ser la independencia relativa del desempeño en el mercado de un producto en específico, el acompañamiento al cliente mediante varios productos, una cantidad de

ventas más elevadas en comparación a competidores dependientes de un solo producto.

- **Publicidad:** La publicidad es un esfuerzo por posicionar una imagen favorable entre los clientes y los potenciales clientes acerca de la organización, cualquiera que sea el método por el cual se intenta posicionar a la organización en el referente cognitivo del cliente su función es aumentar las posibilidades de venta de la organización, ya sea para una expansión de mercado, una penetración a un nuevo mercado o cualquier acción de crecimiento adoptada por la misma.
- **Servicio al Cliente:** son los mecanismos construidos por la organización que permiten un acercamiento y asesoramiento del cliente en un servicio por lo general entre la compra y después de la misma, con la finalidad de reforzar una impresión positiva del cliente sobre la organización.
- **Optimización de Costos:** se puede entender como la reducción al máximo posible de un conglomerados de costos, o alguno de ellos, sin afectar la calidad o la cantidad de productos que ofrece la organización, cuyo fin último es evitar el desperdicio en la producción.
- **Cobertura del Mercado:** es la cantidad de ventas realizadas por la organización en relación con la cantidad de ventas totales realizadas en un mercado específico, determinando su posición en ventas con relación a la competencia en un mercado específico.
- **Productividad:** Es la relación que se puede concebir entre la interacción inversa de la cantidad de productos producidos bajos un sistema de producción en particular y la cantidad de recursos empleados para hacerlo, siendo la productividad más alta entre más productos se producen bajo un sistema de producción con los mismos o menos recursos empleados para una cantidad de productos inferior.

5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO-MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		SOPORTES T.V.		ACEL SOPORTES T.V.		SOPORTES & DISEÑOS		MÁS QUE SOPORTES T.V.	
	%	Decimales	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Calidad del producto	20%	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Innovación	8%	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Tecnología de producción	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Precios competitivos	12%	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Portafolio de productos	12%	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24	4	0,48
Publicidad	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Servicio al cliente	8%	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Optimización de costos	6%	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Cobertura del mercado	5%	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Productividad	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2
TOTAL	100%	1,00		2,82		2,93		3,04		2,94

FUENTE: Los autores

5.4 RADARES DE VALOR

5.4.1 Radar de valor y radar de valor sopesado de Soportes TV

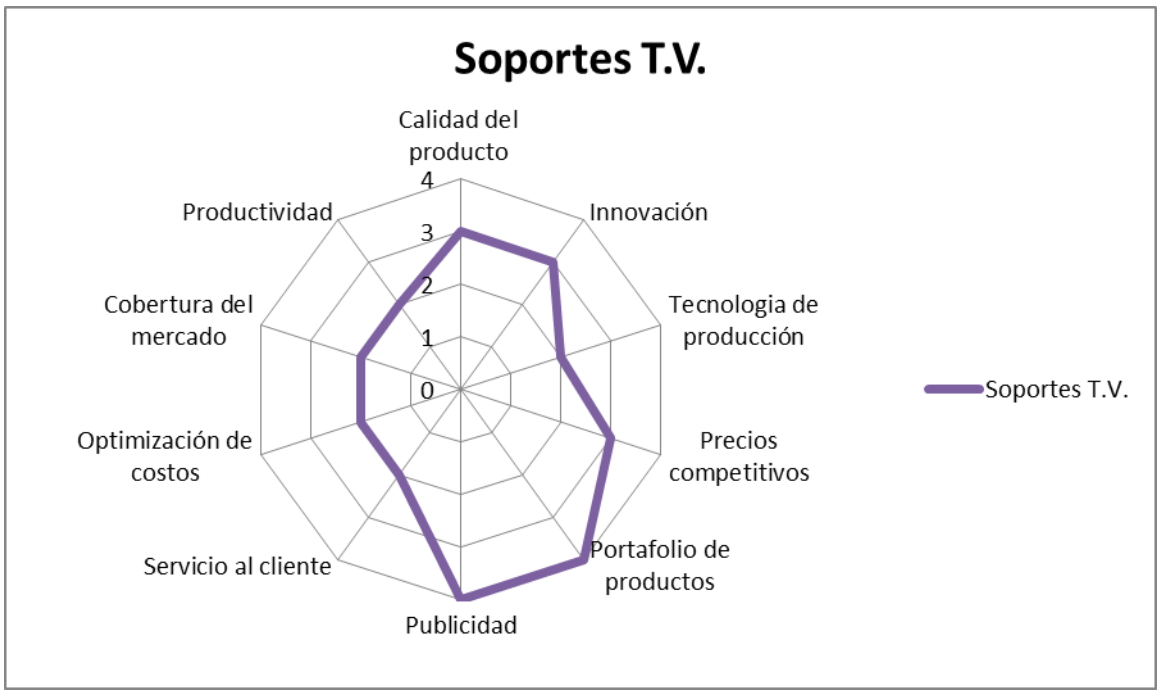
A continuación se mostrará el radar de valor de la empresa Soportes TV representado en tabla (tabla 20) y graficamente (gráfico 12), y el radar de valor sopesado (gráfico 13) de la misma.

Tabla 20. Radar de valor de Soportes TV

	Soportes T.V.
Calidad del producto	3
Innovación	3
Tecnología de producción	2
Precios competitivos	3
Portafolio de productos	4
Publicidad	4
Servicio al cliente	2
Optimización de costos	2
Cobertura del mercado	2
Productividad	2

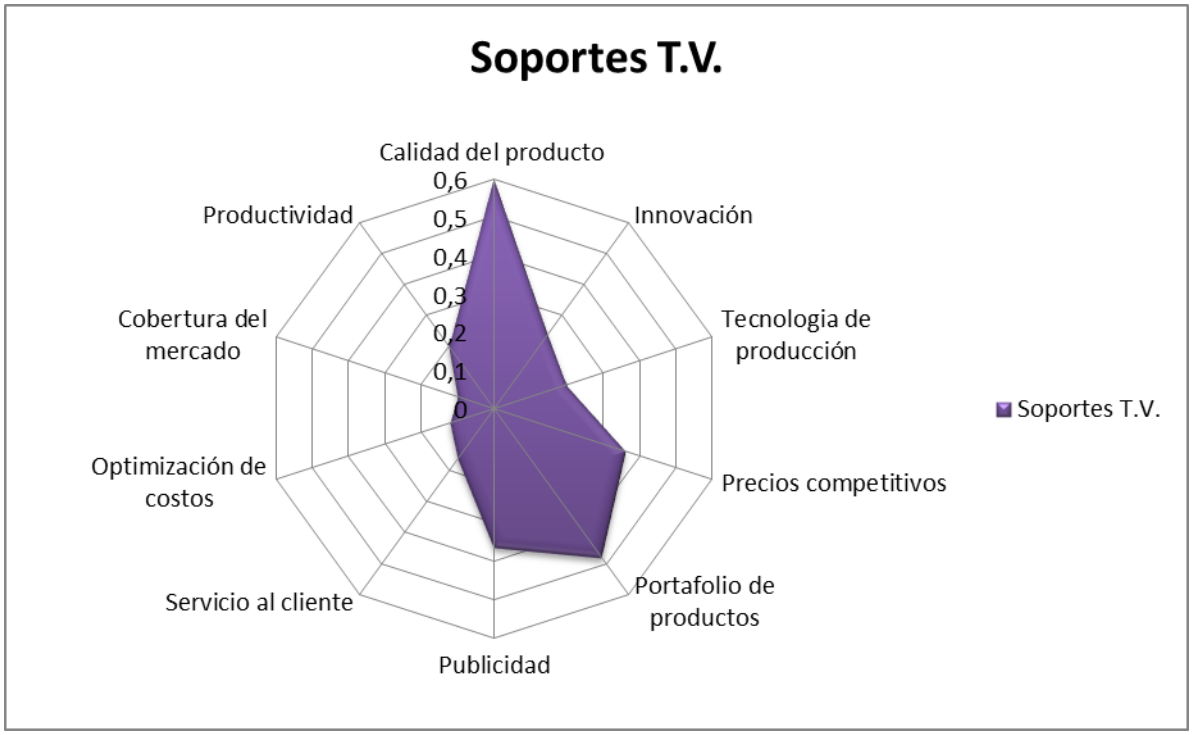
FUENTE: Los autores

Grafico 12. Radar de valor de Soportes TV



FUENTE: Los autores

Gráfico 13. Radar de valor sopesado de Soportes TV



FUENTE: Los autores

5.4.2 Radar de valor y radar de valor sopesado de Acel Soportes TV

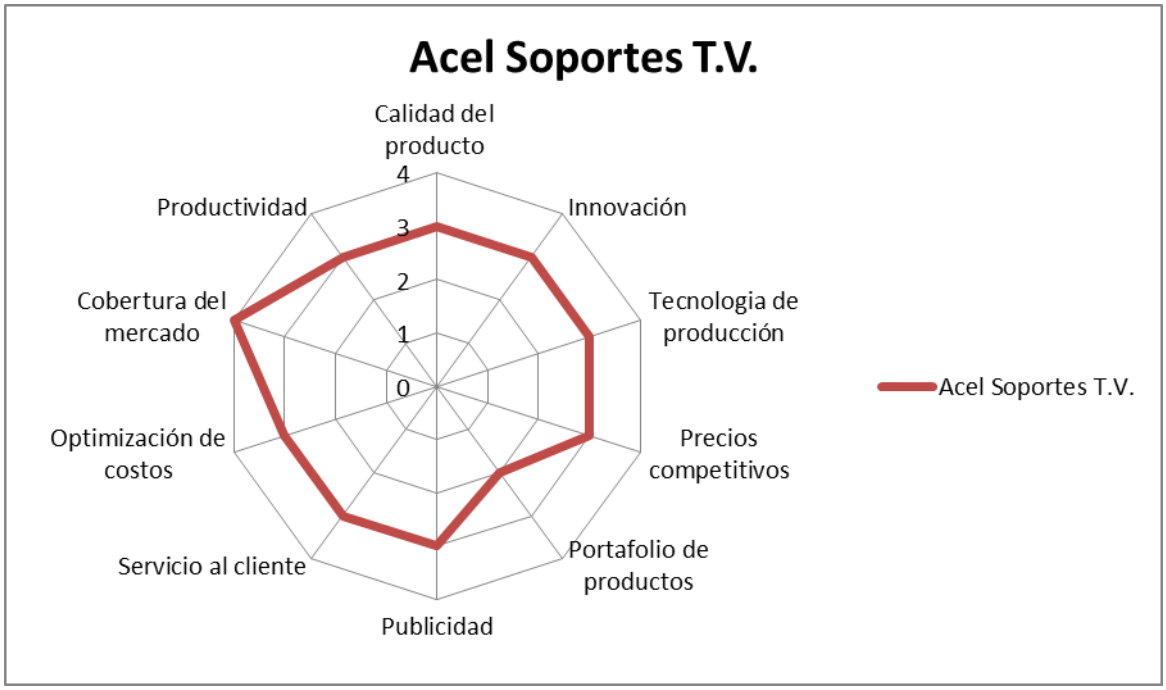
A continuación se mostrará el radar de valor de la empresa Acel Soportes TV representado en tabla (tabla 21) y graficamente (gráfico 14), y el radar de valor sopesado (gráfico 15) de la misma.

Tabla 21. Radar de valor de Acel Soportes TV

	Acel Soportes T.V.
Calidad del producto	3
Innovación	3
Tecnología de producción	3
Precios competitivos	3
Portafolio de productos	2
Publicidad	3
Servicio al cliente	3
Optimización de costos	3
Cobertura del mercado	4
Productividad	3

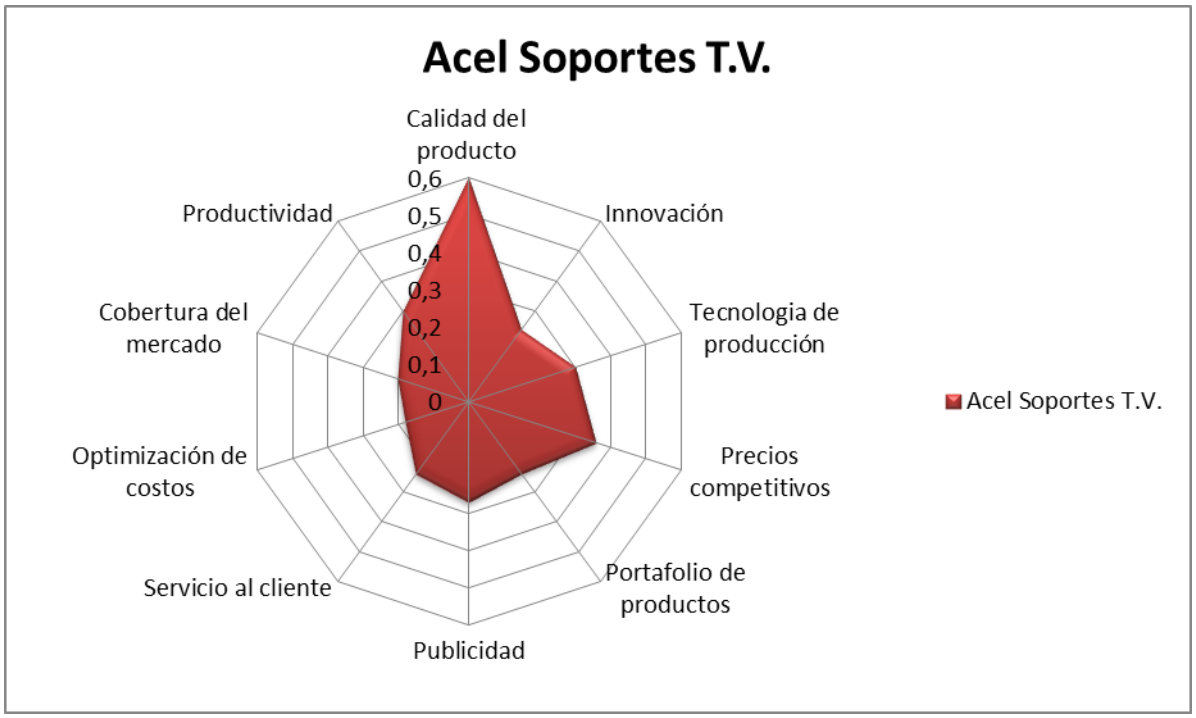
FUENTE: Los autores

Gráfico 14. Radar de valor de Acel Soportes TV



FUENTE: Los autores

Gráfico 15. Radar de valor sopesado de Acel Soportes TV



FUENTE: Los autores

5.4.3 Radar de valor y radar de valor sopesado de Soportes & Diseños

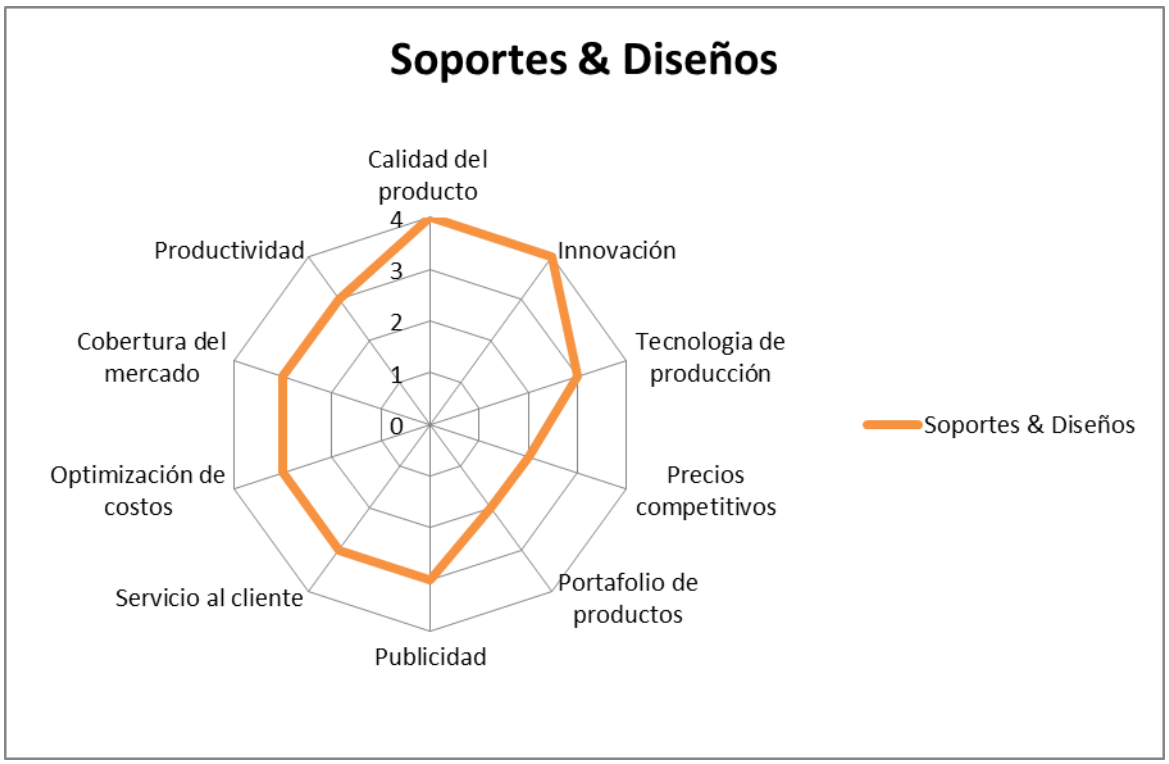
A continuación se mostrará el radar de valor de la empresa Soportes & Diseños representado en tabla (tabla 22) y graficamente (gráfico 16), y el radar de valor sopesado (gráfico 17) de la misma.

Tabla 22. Radar de valor de Soportes & Diseños

	Soportes & Diseños
Calidad del producto	4
Innovación	4
Tecnología de producción	3
Precios competitivos	2
Portafolio de productos	2
Publicidad	3
Servicio al cliente	3
Optimización de costos	3
Cobertura del mercado	3
Productividad	3

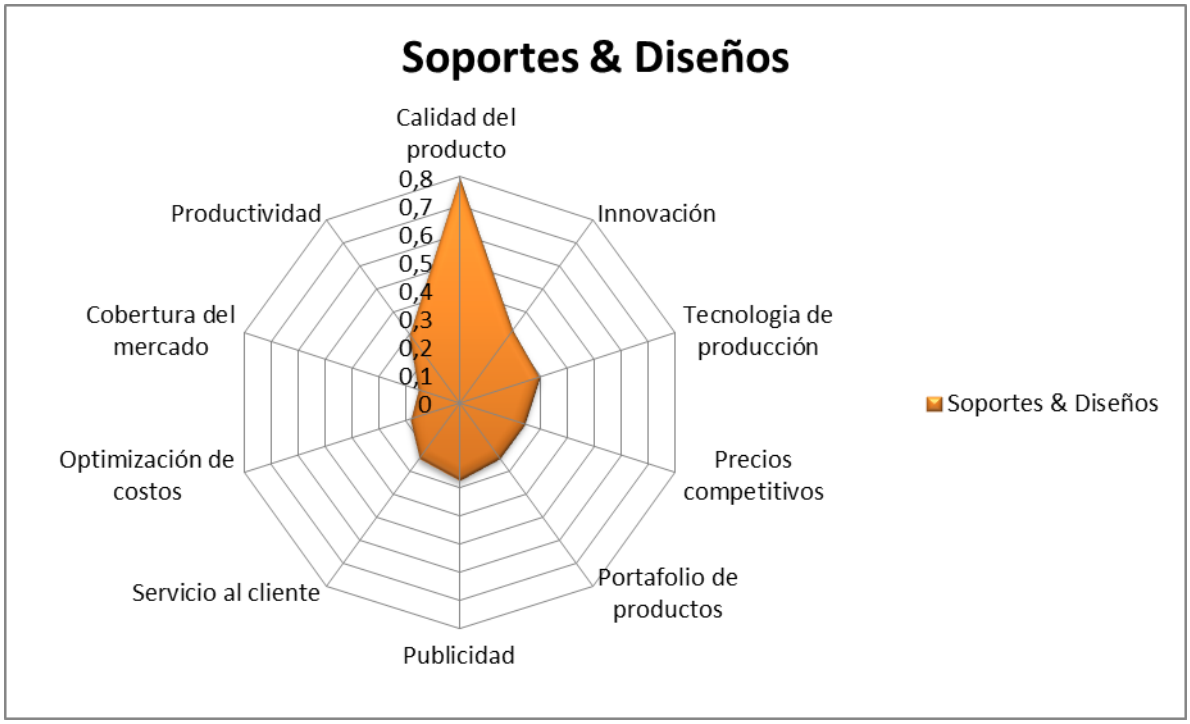
FUENTE: Los autores

Gráfico 16. Radar de valor de Soportes & Diseños



FUENTE: Los autores

Gráfico 17. Radar de valor sopesado de Soportes & Diseños



FUENTE: Los autores

5.4.4 Radar de valor y radar de valor sopesado de Más que Soportes TV

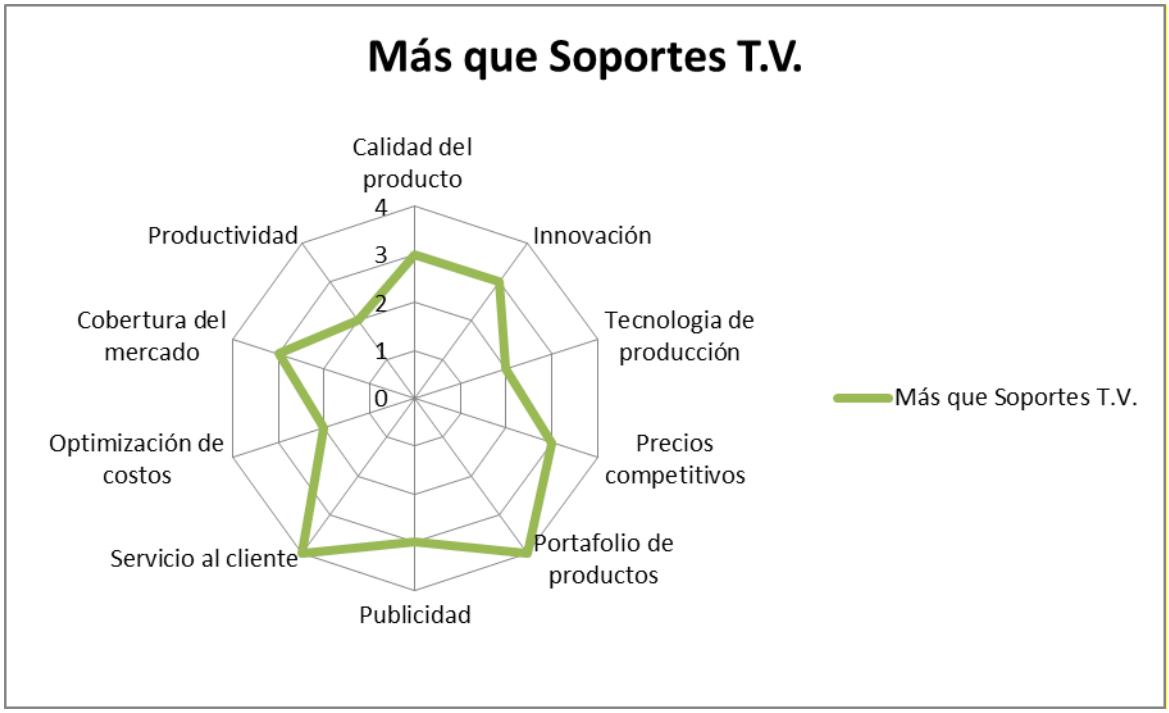
A continuación se mostrará el radar de valor de la empresa Más que Soportes TV representado en tabla (tabla 23) y graficamente (gráfico 18), y el radar de valor sopesado (gráfico 19) de la misma.

Tabla 23. Radar de valor de Más que Soportes TV

	Más que Soportes T.V.
Calidad del producto	3
Innovación	3
Tecnología de producción	2
Precios competitivos	3
Portafolio de productos	4
Publicidad	3
Servicio al cliente	4
Optimización de costos	2
Cobertura del mercado	3
Productividad	2

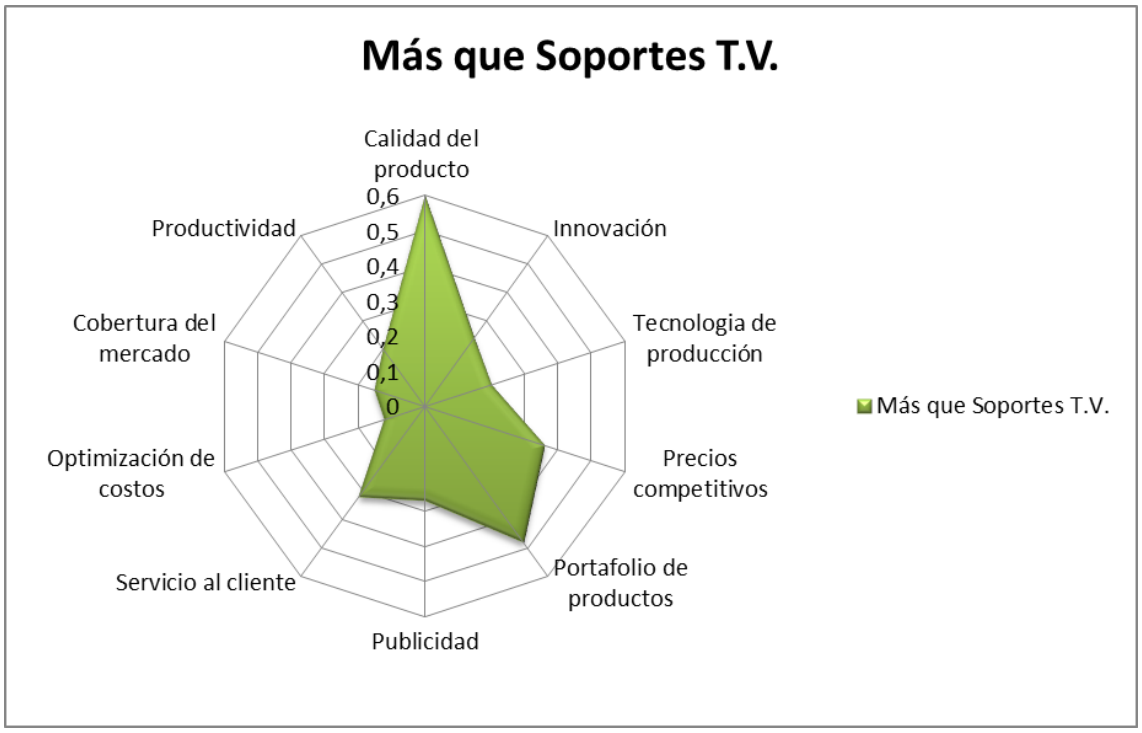
FUENTE: Los autores

Gráfico 18. Radar de valor de Más que Soportes TV



FUENTE: Los autores

Gráfico 19. Radar de valor sopesado de Más que Soportes TV

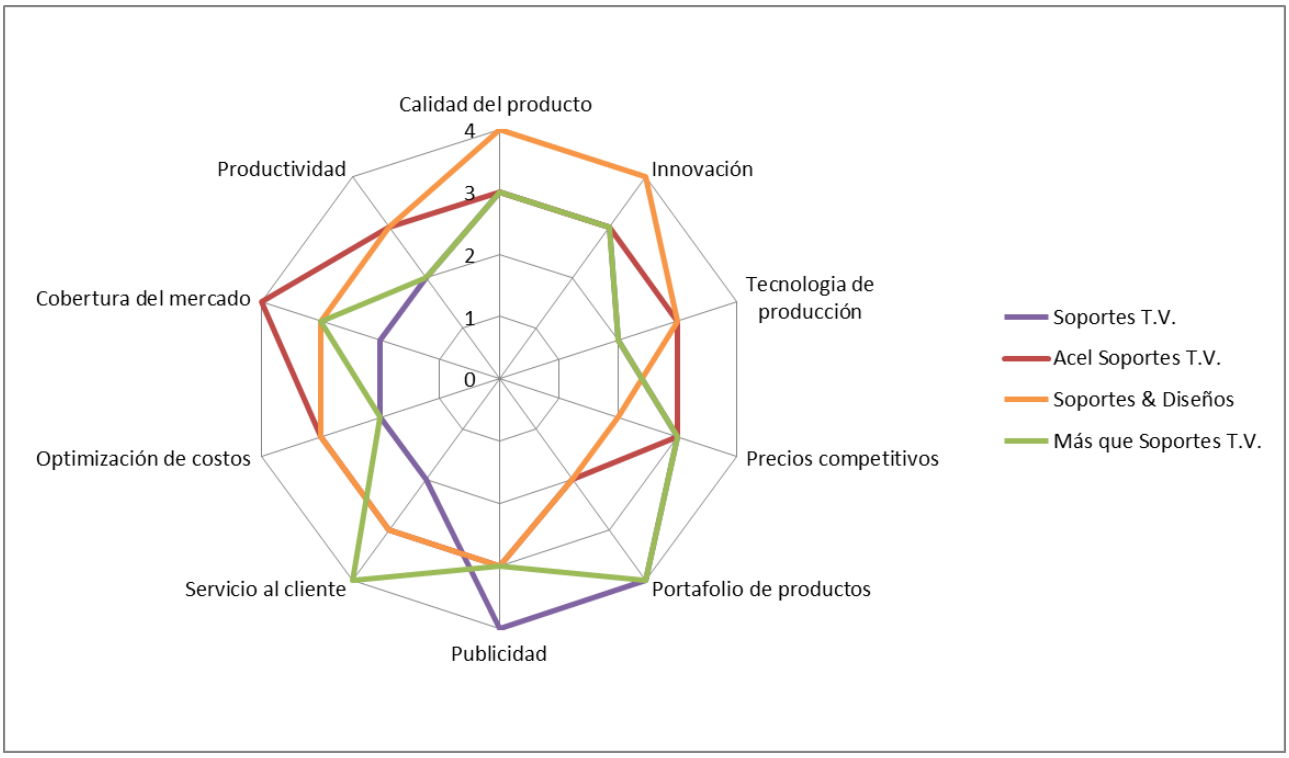


FUENTE: Los autores

5.4.5 Comparación de radares de valor y radares de valor sopesado

A continuación se mostrará la comparacion de los radares de valor de Soportes TV, Acel Soportes TV, Soportes & Diseños y Más que Soportes TV, con fines comparativos en función de los factores claves de éxito expuestos anteriormente.

Gráfico 20. Comparación radares de valor

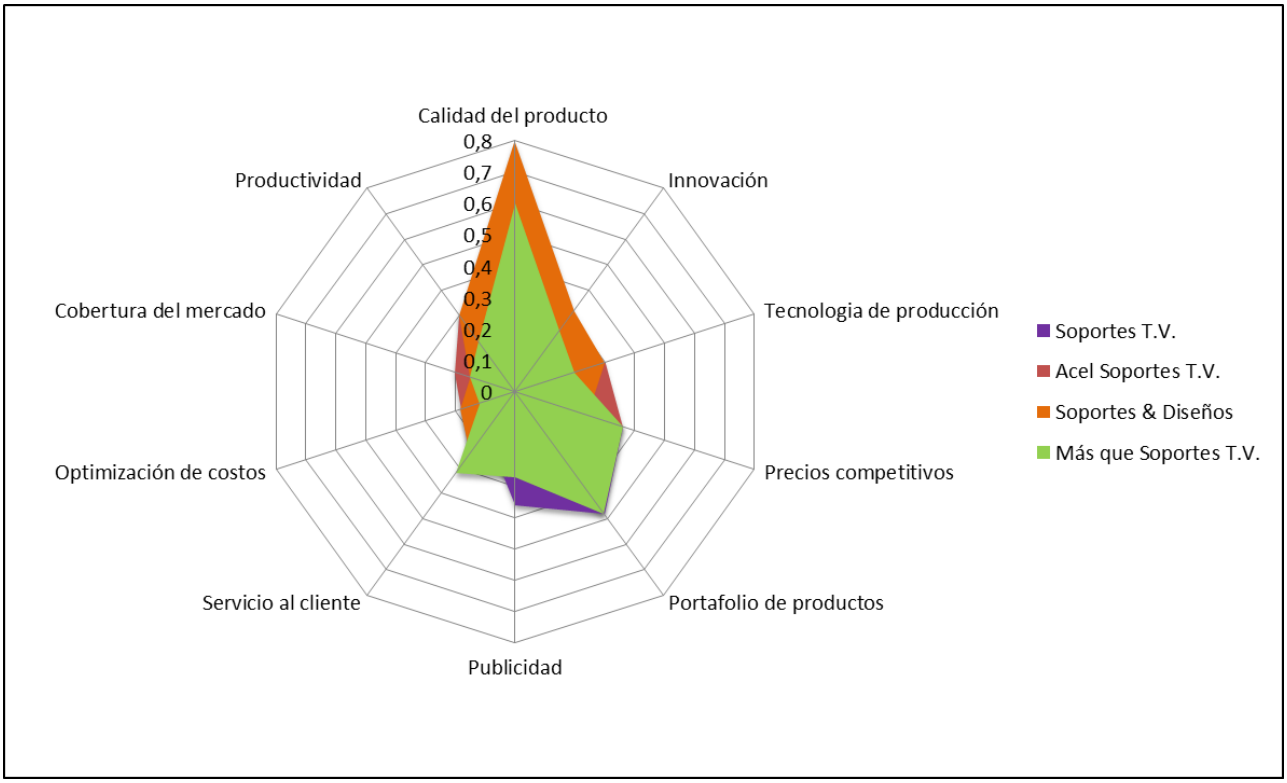


FUENTE: Los autores

	Soportes T.V.	Acel Soportes T.V.	Soportes & Diseños	Más que Soportes T.V.
Calidad del producto	3	3	4	3
Innovación	3	3	4	3
Tecnología de producción	2	3	3	2
Precios competitivos	3	3	2	3
Portafolio de productos	4	2	2	4
Publicidad	4	3	3	3
Servicio al cliente	2	3	3	4
Optimización de costos	2	3	3	2
Cobertura del mercado	2	4	3	3
Productividad	2	3	3	2

FUENTE: Los autores

Gráfico 21. Comparación radares de valor sopesado



FUENTE: Los autores

5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se muestra la interpretación de las gráficas anteriores que reflejan los valores en función de la comparación propia del benchmarking, dejando como producto final unas recomendaciones que intentan consolidar un camino o curso de acciones apropiado para SOPORTES T.V. en función de la dinámica de sus competidores.

5.5.1 Análisis de la matriz de perfil competitivo

En una detallada comparación se puede apreciar que “SOPORTES & DISEÑOS” tiene una posición destacada en cuanto a su perfil competitivo en relación con el resto de las empresas comparadas, pues es la única que posee la calificación más alta en dos factores claves a diferencia de la competencia (Calidad del producto e Innovación) y el resto de sus puntajes se encuentran a la par en la mayoría de los otros factores claves de éxito.

Después de definir el perfil sobresaliente, la situación del resto de organizaciones parece similar, pero en un análisis más detallado es posible darles una categoría en base a fundamentos claros a base de la comparación grafica presentada con anterioridad, las organizaciones “SOPORTES T.V.” y “MÁS QUE SOPORTES T.V.” poseen ambas la calificación más alta en dos factores claves, sin embargo comparten uno de ellos (Portafolio de Productos) dejando como resultado sólo la puntuación más alta en uno de ellos, es decir “SOPORTES T.V.” se destaca en Publicidad, mientras que “MÁS QUE SOPORTES T.V.” se destaca en Servicio al Cliente, hasta aquí, parecen ocupar la misma posición en la clasificación por comparación, pero detallando las calificaciones del resto de factores claves de éxito, se puede apreciar que “SOPORTES T.V.” tiene la calificación más baja en 5 factores mientras que “MÁS QUE SOPORTES T.V.” tiene la calificación más baja en 3 factores, dejando el segundo lugar para “MÁS QUE SOPORTES T.V.”

El tercer y último lugar se define para “ACEL SOPORTES T.V.” y “SOPORTES T.V.” en ése orden respectivo, cómo ya se mostró anteriormente “”SOPORTES T.V.” tiene la puntuación más alta en un factor al igual que “ACEL SOPORTES T.V.” (Cobertura de Mercado), entonces es la evaluación general del resto de factores que define el orden, mientras que “SOPORTES T.V.” tiene la calificación más baja en 5 factores claves de éxito (Tecnología de Producción, Servicio al Cliente, Optimización de Costos, Cobertura de Mercado y Productividad) “ACEL SOPORTES T.V.” tiene la calificación más baja en sólo un factor (Portafolio de Productos), dejando el tercer lugar en la comparación para este y el último lugar para “SOPORTES T.V.”

5.6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para “SOPORTES T.V.” en base al análisis anterior son claras, presentando la calificación más baja en comparación con el resto de empresas comparadas la gestión debe ser intensa en función del mejoramiento de las puntuaciones que le han dejado en ése lugar.

Quizás la recomendación más enfática que se puede realizar es a mejorar su TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN, primeramente por que tiene la calificación más baja en comparación con el resto de empresas (excepto “MÁS QUE SOPORTES T.V.”), pues este factor puede tener una influencia considerable en los factores de “Productividad” y “Reducción de Costos”, que son factores en los que también posee la calificación más baja.

Mejorar la “productividad”, ya sea mediante el cambio de “Tecnología en Producción” o mediante procesos de reingeniería que deben ser acompañados o integrados con un servicio post-venta o servicio al cliente, la mejora de estos dos aspectos puede influir fuertemente en la “Cobertura de Mercado”.

Aunque la publicidad es el factor a destacar en la calificación de “SOPORTES T.V.” parece necesario revisar si el target de mercado se encuentra bien definido o si la publicidad es efectiva, pues la “Cobertura de Mercado” es influida directamente por este aspecto.

Las recomendaciones anteriores buscan definir un horizonte en el campo de las acciones que permitan a “SOPORTES T.V.” mejorar su posición frente a las empresas comparadas y a su vez mejorar su posición frente a la competencia y por ende frente al mercado al que atiende.

6. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo principal de la ejecución del análisis interno en una organización es identificar tanto los componentes o aspectos positivos (fortalezas) como también los negativos (debilidades) con las que cuenta determinada organización, que a su vez determinan si poseen ventajas o desventajas frente a su competencia.

Como parte de un análisis estratégico integral para Soportes T.V., el análisis presentado a continuación se realiza sobre las áreas fundamentales o las que componen la organización en sí, para brindar una imagen fiel a la realidad de la empresa que permita identificar los factores que le brindan comodidad y aquellos que necesitan de una gestión para ser mejorados. Las áreas funcionales que se someten al análisis son las siguientes:

- Gestión Administrativa y Gerencial
- Área de Producción
- Contabilidad y Finanzas
- Recursos Humano

6.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

Se puede decir que la gestión administrativa y gerencial es la integración de las acciones que siguen un fin planeado y que velan por la supervivencia y desarrollo de la organización enfocándose en la realización de mejoras o reinvención de procesos vitales o de soporte, la atención y solución de problemas y todas las acciones que le permitan a la organización aprovechar las situaciones generadas en el entorno en el que se encuentra.

Tabla 24. Guía de análisis interno (Gestión administrativa y gerencial)

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL					
VARIABLES	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
Falta de planeación estratégica: la gestión administrativa de soportes T.V. se limita a la solución de contingencias presentadas con el paso el tiempo, no posee un esquema claro que permita identificar el camino establecido para acercarse a un futuro deseado para la organización.	D	x			
Falta de esquema organizacional: soportes T.V. se ha creado y ha sobrevivido en función de los procesos de producción y venta, a lo que se suma la falta de gestión administrativa, dando como resultado un panorama en el que no se encuentran definidos los puestos y las funciones correspondientes de cada uno.	D	x			
Ausencia de la misión, visión y los objetivos organizacionales: la empresa se sostiene del volumen económico que puede lograr mediante las ventas a corto plazo, pero no persigue un horizonte que le permita desarrollarse en el mercado que habita, ni tiene demarcada la razón de ser por la cual existe la organización, obstruyendo en muchos casos las oportunidades que se puedan presentar.	D	x			
Centralización en la toma de decisiones: la gestión administrativa y cualquier clase de decisión que implique un alto grado de responsabilidad recae exclusivamente en el cargo de gerente, transformando al cargo en cuello de botella para los procesos de Soportes T.V.	D		x		
Ausencia de una estructura rígida: la organización gira en torno a los procesos vitales de producción y venta, lo que en cierta medida permite dar una respuesta rápida a las necesidades del mercado local en el corto plazo.	F			X	
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: debilidad mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; Fm: fortaleza mayor					

FUENTE: Los autores

6.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

El área de producción es fundamental en cualquier empresa que manufactura algún producto, define en cierta medida los límites económicos que pueden verse reflejados en la capacidad máxima de ventas en un periodo determinado, y en un sentido más metafórico la existencia de la organización misma, pues puede ser este aspecto el que la posicione entre la competencia al definir el costo del producto entre otros aspectos importantes. En soportes T.V. la producción consta de una serie de procesos que van desde cortar y troquelar los ángulos metálicos, pintar y ensamblar la estructura general.

Tabla 25. Guía de análisis interno (Área de producción)

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: ÁREA DE PRODUCCIÓN					
VARIABLES	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
Control de calidad: Soportes T.V. destina recursos y procesos en la inspección de un estándar de calidad tanto en los diferentes procesos de producción como en el producto terminado impuesto (aunque no definido formalmente) por el gerente, dando como resultado un nivel de calidad en los productos reconocido por los clientes de la empresa.	F			X	
Utilización de tecnología de avanzada en la pintura: la principal ventaja en los procesos de producción de la empresa con su competencia se encuentra en la tecnología con la que se realiza la pintura de los productos (pintura electrostática), logrando así un diferencial positivo a favor de la empresa.	F			X	
Niveles considerables de desperdicio: no existe un modelo definido que permita reducir los desperdicios de insumos y materia prima necesarios para la producción en Soportes T.V., dando como resultado un incremento injustificado en los costos de producción.	D	x			
Falta de planificación en la producción: el nivel de producción en Soportes T.V. va					

en función de las necesidades del mercado a muy corto plazo, la producción se realiza prácticamente por pedido de los clientes lo que genera en muchos casos el incumplimiento por sobrecarga de pedidos a la producción, y períodos largos de muy poca actividad en el área de producción , generando por un lado pérdida de clientes por incumplimiento y por el otro un sobre costo en la mano de obra cuando hay periodos de poca producción.	D	X			
Ausencia de control del inventario: no existe un stock de seguridad como máxima medida en el control del inventario, generando en muchas ocasiones demoras en las entregas del producto e incumplimiento de muchas órdenes de producción, generando en otra instancia la incapacidad de realizar un presupuesto sobre la materia prima y afectando la planeación de recursos de la empresa.	D		x		
Diversificación en la producción: Soportes T.V. no se limita únicamente a la producción de soportes para televisores, sino que también ofrece una gran gama de productos (soportes) para diferentes aparatos electrónicos, tales como video beam, consolas de videojuegos, hornos microondas, teatros en casa, tendederos de ropa, entre otros.	F			X	
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: debilidad mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; Fm: fortaleza mayor					

FUENTE: Los autores

6.3 CONTABILIDAD Y FINANZAS

Por una parte la contabilidad permite generar un registro de todas las transacciones que realiza la empresa, facilitando la planeación y corrección de conductas o procedimientos que atenten contra la salud de la organización. Las finanzas permiten gestionar ventajas que pueden presentar las organizaciones bancarias por un lado, ver la financiación para el crecimiento de la organización, aprovechar oportunidades tanto en términos de rentabilidad como en descuentos, generando valores que pueden facilitar el apalancamiento y la diferenciación positiva con relación a la competencia. Soportes T.V. al igual que

cualquier organización debe hacer la gestión correspondiente en estos campos que se considera obligatoria para la supervivencia frente a la competencia.

Tabla 26. Guía de análisis interno (Contabilidad y finanzas)

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: CONTABILIDAD Y FINANZAS					
VARIABLES	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
Ausencia de un sistema contable: pese a que el estado obliga a llevar una contabilidad, Soportes T.V. hace la gestión mínima para cumplir con las obligaciones tributarias, sin embargo gran parte de las transacciones no son registradas, lo que dificulta el análisis real e histórico de algún aspecto específico de la empresa y oculta las posibles fallas que puedan presentarse y afecten el crecimiento de la organización.	D	x			
Habilitación de formas de pago electrónicas: aunque para muchas organizaciones es algo muy común (que no puede generar algún vestigio de ventaja competitiva), en el subsector en el que se encuentra Soportes T.V. y la competencia directa que tiene, no ha habilitado este servicio (pues la naturaleza de muchas de ellas escasamente llega a la formalidad) y puede suponer un aspecto que demarque una diferencia positiva frente a los clientes con relación a la competencia de la empresa, pues actualmente el pago mediante tarjetas débito y crédito es parte de la cotidianidad de los consumidores.	F			X	
Ausencia de presupuestos financieros: reflejan una falta de control en los recursos que se deben determinar para cada área organizacional, dificultando aspectos como el flujo de caja, el sobrecosto de actividades y la incapacidad de ahorrar o acceder a oportunidades financieras.	D		x		
Ausencia de indicadores financieros: los indicadores y su comportamiento reflejan situaciones que describen los aspectos financieros vitales (en términos de recursos					

monetarios) y la viabilidad económica del a empresa, entonces es fundamental implementar los indicadores que a su vez dan luces sobre el curso de acción que debe tomar la organización en estos aspectos.	D		X		
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: debilidad mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; Fm: fortaleza mayor					

FUENTE: Los autores

6.4 RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos gestiona el principal componente de cualquier organización, el personal define la naturaleza del clima organizacional, de la productividad y en última instancia de la rentabilidad y viabilidad de la organización. Soportes T.V. tiene un comportamiento característico de una empresa "informal" pese a no serlo, lo cual supone una débil gestión de los recursos humanos que generalmente corren por cuenta del gerente.

Tabla 27. Guía de análisis interno (Recursos humanos)

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: RECURSOS HUMANOS					
VARIABLES	**F/D**	**DM**	**dm**	**Fm**	**FM**
Ausencia de un procedimiento de selección y contratación del personal: no existe un proceso de selección de personal en función de las necesidades de la organización, sumado a una escasa especificación de sus deberes y responsabilidades con la empresa.	D		x		
Contratación "informal" de empleados: gran parte de los empleados de Soportes T.V. no cuentan con un contrato laboral reconocido por el estado, privando de ello la seguridad laboral del trabajador y desmejorando los posibles incentivos que pueda tener el mismo con la producción de la organización, ocasionando tensión en el clima organizacional de Soportes T.V., entre otros inconvenientes.	D	x			

Ausencia de un manual de funciones para los cargos: el empleado en Soportes T.V. no tiene una orientación sobre sus funciones al interior de la empresa, restando la pertinencia del trabajador en aspectos como la producción o la venta e impidiendo a la gerencia hacer una evaluación de desempeño o responsabilizar (y empoderar) al empleado, afectando seriamente el indicador de productividad que genere Soportes T.V. en un momento determinado.	D		x		
El personal de producción no utiliza el correcto equipo laboral: elemento que pone en riesgo potencial la integridad del trabajador y puede exponer a Soportes T.V. a demandas legales en caso de accidente por parte del trabajador representado en una sanción económica y legal para la empresa y el representante legal de la misma.	D	x			
F: Fortaleza; D: Debilidad; DM: debilidad mayor; dm: debilidad menor; fm: fortaleza menor; Fm: fortaleza mayor					

FUENTE: Los autores

6.5 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

Tabla 28. Evaluación integrada de la situación interna

EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA		
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: SOPORTES T.V.		
VARIABLE CLAVE	**SITUACIÓN ACTUAL**	**IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)**
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL		
Ausencia de la misión, visión y los objetivos organizacionales: la empresa se sostiene del volumen económico que puede lograr mediante las ventas a corto plazo, pero no persigue un horizonte que le permita desarrollarse en el mercado que habita, ni tiene demarcada la razón de ser por la cual existe la organización, obstruyendo en muchos casos las oportunidades que se puedan presentar.	Soportes T.V. carece de misión y objetivos organizacionales definidos y públicos para los empleados, lo cual se considera una debilidad. La misión y los Objetivos Organizacionales se generan como resultado de un análisis estratégico a Soportes T.V. que brinde un curso de acción en los aspectos organizacionales más críticos.	Genera un impacto negativo considerable, pues la organización carece de un curso de acción coherente sobre su existencia en el futuro.

Centralización en la toma de decisiones: la gestión administrativa y cualquier clase de decisión que implique un alto grado de responsabilidad recae exclusivamente en el cargo de gerente, transformando al cargo en cuello de botella para los procesos de Soportes T.V.	Actualmente Soportes T.V., presenta una centralización en la toma de decisiones por parte de la gerencia sobre la mayoría (por no decir la totalidad) de los procesos, sin duda es una debilidad pues sobrecarga de funciones y responsabilidades a la gerencia, impidiendo la gestión administrativa de su parte. Su corrección radica en la definición de las responsabilidades según el cargo y el empoderamiento o delegación por parte de la gerencia a las decisiones que no requieran su estricta presencia.	Este aspecto afecta la organización de manera negativa pero de forma leve, pues si bien demora los procesos, estos son pocos comparados con otras empresas y en última instancia terminan resolviéndose en la mayoría de ocasiones.
Falta de planeación estratégica: la gestión administrativa de soportes T.V. se limita a la solución de contingencias presentadas con el paso el tiempo, no posee un esquema claro que permita identificar el camino establecido para acercarse a un futuro deseado para la organización.	La gestión administrativa de soportes T.V. se limita a la solución de contingencias presentadas con el paso el tiempo, no posee un esquema claro que permita identificar el camino establecido para acercarse a un futuro deseado para la organización.	Un factor negativo que afecta seriamente la concepción y el rumbo que pueda tomar la empresa para el corto, mediano y largo plazo.
Falta de esquema organizacional: soportes T.V. se ha creado y ha sobrevivido en función de los procesos de producción y venta, a lo que se suma la falta de gestión administrativa, dando como resultado un panorama en el que no se encuentran definidos los puestos y las funciones correspondientes de cada uno.	Soportes T.V. se ha creado y ha sobrevivido en función de los procesos de producción y venta, a lo que se suma la falta de gestión administrativa, dando como resultado un panorama en el que no se encuentran definidos los puestos y las funciones correspondientes de cada uno.	Una debilidad que afecta la capacidad operativa de Soportes T.V., que impide la evaluación y gestión del personal sumado a una incapacidad de respuesta ante sucesos variados que requieran la definición de uno o varios responsables en función de sus cargos y responsabilidades.
Ausencia de una estructura rígida: la organización gira en torno a los procesos vitales de producción y venta, lo que en cierta medida permite dar una respuesta rápida a las necesidades del mercado local en el corto plazo.	La organización gira en torno a los procesos vitales de producción y venta, lo que en cierta medida permite dar una respuesta rápida a las necesidades del mercado local en el corto plazo.	Se considera un aspecto positivo considerando el tamaño de la empresa, pues las configuraciones que deban realizarse en cuanto a la estructura no implican grandes traslados de personal o excesivos eslabones en las cadenas de los procesos que se deban realizar.
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: ÁREA DE PRODUCCIÓN		
Control de calidad: Soportes T.V. destina recursos y procesos en la inspección de un estándar de calidad tanto en los diferentes procesos de producción como en el producto terminado impuesto (aunque no definido	El control de calidad que realiza Soportes T.V. en sus procesos de producción se puede considerar una fortaleza, aunque debe formalizarse un estándar y realizar constantes evaluaciones sobre la producción que permita	Un aspecto positivo considerando la posición favorable que puede brindarle frente a su competencia.

formalmente) por el gerente, dando como resultado un nivel de calidad en los productos reconocido por los clientes de la empresa.	sostener esta ventaja.	
Niveles considerables de desperdicio: no existe un modelo definido que permita reducir los desperdicios de insumos y materia prima necesarios para la producción en Soportes T.V., dando como resultado un incremento injustificado en los costos de producción.	En la producción de soportes T.V. se registran niveles considerables de desperdicio de materia prima (en este caso ángulos metálicos), que se consideran una debilidad importante, pues elevan los costos de producción, aumentan los periodos de compra de materiales. Su corrección consiste en el estudio y la estructuración de cálculos, medidas y patrones de cortes que permitan aprovechar al máximo la disposición de la materia prima con la que cuenta el área de producción.	El desperdicio tiene un efecto negativo y considerable para la organización teniendo en cuenta que hasta el momento se ha sostenido por el volumen de ventas que genera.
Falta de planificación en la producción: el nivel de producción en Soportes T.V. va en función de las necesidades del mercado a muy corto plazo, la producción se realiza prácticamente por pedido de los clientes lo que genera en muchos casos el incumplimiento por sobrecarga de pedidos a la producción, y períodos largos de muy poca actividad en el área de producción , generando por un lado pérdida de clientes por incumplimiento y por el otro un sobre costo en la mano de obra cuando hay periodos de poca producción.	Soportes T.V. revela una falta de planificación en la producción, considerada una debilidad por aspectos obvios como la pérdida de clientes. Su solución radica en el estudio histórico de la producción y las ventas de la organización en periodos de tiempo, permitiendo estimar un promedio de ventas y en base a dicho promedio, las expectativas de crecimiento y el ajuste en función de los requerimientos de la gerencia destinar los recursos para cumplir dicha meta.	Sin duda un aspecto negativo que impacta de cierta forma el nivel de ventas que puede llegar a tener la Soportes T.V. en función de sus niveles de producción.
Diversificación en la producción: Soportes T.V. no se limita únicamente a la producción de soportes para televisores, sino que también ofrece una gran gama de productos (soportes) para diferentes aparatos electrónicos, tales como video beam, consolas de videojuegos, hornos microondas, teatros en casa, tendederos de ropa, entre otros.	Soportes T.V. no se limita únicamente a la producción de soportes para televisores, sino que también ofrece una gran gama de productos (soportes) para diferentes aparatos electrónicos, tales como video beam, consolas de videojuegos, hornos microondas, teatros en casa, tendederos de ropa, entre otros.	Una fortaleza que permite experimentar con nuevos productos, con el desarrollo del mercado y reducir la dependencia de la empresa al desempeño de un producto en específico.
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: CONTABILIDAD Y FINANZAS		
Ausencia de un sistema contable: pese a que el estado obliga a llevar una contabilidad,	La ausencia de un sistema contable claro es una gran debilidad para soportes T.V.,	La ausencia de un sistema contable confiable es un factor que afecta la organización de

Soportes T.V. hace la gestión mínima para cumplir con las obligaciones tributarias, sin embargo gran parte de las transacciones no son registradas, lo que dificulta el análisis real e histórico de algún aspecto específico de la empresa y oculta las posibles fallas que puedan presentarse y afecten el crecimiento de la organización.	pues no permite un análisis de su comportamiento histórico para definir acciones sobre su presente y futuro. Llevar la contabilidad de forma rigurosa requiere un sistema de facturación (reconocido por la legislación del estado) es la solución a este inconveniente.	forma negativa y muy marcada en el sentido que le impide la planeación y corrección sobre las fallas que pueda presentar Soportes T.V. en su operación.
Ausencia de presupuestos financieros: reflejan una falta de control en los recursos que se deben determinar para cada área organizacional, dificultando aspectos como el flujo de caja, el sobrecosto de actividades y la incapacidad de ahorrar o acceder a oportunidades financieras.	Soportes T.V. no presenta presupuestos financieros, es decir que no tiene un documento formal mediante el cual se plasma el resultado de la planificación y destinación de recursos para los proyectos de crecimiento de la empresa o para solventar situaciones desfavorables. Se considera una debilidad al ser una clara restricción al control y la evaluación que se pueda llevar del desempeño de las diferentes áreas de la organización. Su realización depende de los objetivos organizacionales y las políticas que puedan resultar de una adecuada planificación estratégica.	Aunque claramente es un aspecto negativo, su impacto es leve en comparación con otros aspectos mencionados anteriormente, dificultando cualquier asomo de planeación estratégica por parte de la gerencia.
Ausencia de indicadores financieros: los indicadores y su comportamiento reflejan situaciones que describen los aspectos financieros vitales (en términos de recursos monetarios) y la viabilidad económica del a empresa, entonces es fundamental implementar los indicadores que a su vez dan luces sobre el curso de acción que debe tomar la organización en estos aspectos.	Como resultado de una falta de evaluación financiera de Soportes T.V. es una debilidad importante que advierte el desconocimiento de la rentabilidad o viabilidad de sus acciones, antes de realizar una evaluación financiera es necesario implementar un sistema de contabilidad riguroso para Soportes T.V.	La falta de información que permite interpretar la realidad de una empresa siempre es un factor negativo, pues impide la solución de problemas (porque principalmente no pueden advertirse) y puede condenar el futuro de la empresa, en este caso Soportes T.V.
Habilitación de formas de pago electrónicas: aunque para muchas organizaciones es algo muy común (que no puede generar algún vestigio de ventaja competitiva), en el subsector en el que se encuentra Soportes T.V. y la competencia directa que tiene, no ha habilitado este servicio (pues la naturaleza de	Aunque para muchas organizaciones es algo muy común (que no puede generar algún vestigio de ventaja competitiva), en el subsector en el que se encuentra Soportes T.V. y la competencia directa que tiene, no ha habilitado este servicio (pues la naturaleza de muchas de ellas escasamente	Un aspecto que se puede considerar positivo en términos de servicio al cliente, favoreciendo su experiencia con la empresa y en última instancia favoreciendo la imagen de la misma.

muchas de ellas escasamente llega a la formalidad) y puede suponer un aspecto que demarque una diferencia positiva frente a los clientes con relación a la competencia de la empresa, pues actualmente el pago mediante tarjetas débito y crédito es parte de la cotidianidad de los consumidores.	llega a la formalidad) y puede suponer un aspecto que demarque una diferencia positiva frente a los clientes con relación a la competencia de la empresa, pues actualmente el pago mediante tarjetas débito y crédito es parte de la cotidianidad de los consumidores.	
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: RECURSOS HUMANOS		
Contratación "informal" de empleados: gran parte de los empleados de Soportes T.V. no cuentan con un contrato laboral reconocido por el estado, privando de ello la seguridad laboral del trabajador y desmejorando los posibles incentivos que pueda tener el mismo con la producción de la organización, ocasionando tensión en el clima organizacional de Soportes T.V.	La contratación "informal" de empleados genera zozobra en los empleados de cualquier empresa, la falta de seguridad laboral tiene efectos negativos tanto para el trabajador como para la organización y Soportes T.V. no se escapa a este hecho, sin duda una debilidad que afecta la productividad, el clima laboral, entre otros aspectos, inconveniente que puede solucionarse con la contratación gradual de los empleados a la organización.	La ausencia de compromiso y el rezago en la productividad a causa de la incomodidad sobre la suerte laboral es un factor negativo que impacta a la empresa, pues la gestión del recurso humano es vital para el éxito de cualquier organización.
Ausencia de un manual de funciones para los cargos: el empleado en Soportes T.V. no tiene una orientación sobre sus funciones al interior del a empresa, restando la pertinencia del trabajador en aspectos como la producción o la venta e impidiendo a la gerencia hacer una evaluación de desempeño o responsabilizar (y empoderar) al empleado, afectando seriamente el indicador de productividad que genere Soportes T.V. en un momento determinado.	Sin duda la ausencia de un manual de funciones para los cargos es un problema, pues dificulta la responasibilizacion del trabajador y la exigencia de resultados por parte de la dirección. El área de recursos humanos debe redactar dichos manuales en base a las descripciones previas de los cargos necesarios al interior de Soportes T.V., cuyo resultado determine las necesidades particulares de la empresa sobre el personal.	Sin la claridad que ofrecen los documentos escritos los acuerdos se hacen difíciles de llevar a cabo, lo que se convierte en un aspecto negativo , para Soportes T.V. Es vital definir las responsabilidades y funciones de sus trabajadores con el fin de orientarlos según el camino que determine la dirección.
El personal de producción no utiliza el correcto equipo laboral: Elemento que pone en riesgo potencial la integridad del trabajador y puede exponer a Soportes T.V. a demandas legales en caso de accidente por parte del trabajador representado en una sanción económica y legal para la empresa y el representante legal de la misma.	Si el personal de producción no utiliza el correcto equipo laboral genera una situación de riesgo tanto para la integridad de los empleados como para la empresa, pues una sanción por negligencia en base a un accidente laboral perjudica seriamente la organización, por estas razones se considera que Soportes T.V. se encuentra en una posición débil y la solución a esto radica en la dotación de la indumentaria correspondiente al trabajador que la necesite según su cargo en la organización.	Una calamidad laboral es sin duda un infortunio para ambas partes en un acuerdo laboral (así no sea formal), la posible sanción se convierte en un aspecto que puede impactar negativa y notoriamente la viabilidad de la empresa en el futuro.

FUENTE: Los autores

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de análisis la cual utiliza toda la información de la empresa, con el fin de eliminar o disminuir una situación crítica que la esté afectando. Este análisis ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente el funcionamiento del negocio.

En este tipo de análisis, se deben examinar las características internas y externas de la empresa, con el fin de hallar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las cuales cuenta. Las debilidades y fortalezas se encuentran en el análisis interno y las oportunidades y amenazas, hacen parte del análisis externo.

7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E

Tabla 29. Evaluación de factores externos E.F.E

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
1. Aumento en la cantidad de personas que han salido de la pobreza en la ciudad de Cali.	**5% (0,05)**	**4**	**0,20**
2. Aumento de la cantidad de electrodomésticos importados.	**10% (0,10)**	**3**	**0,30**
3. Aumento de acuerdos firmados y entrada en vigencia de los tratados de libre comercio de Colombia con otros países del mundo.	**8% (0,08)**	**4**	**0,32**
4. Tasa de inflación constante durante los últimos años.	**4% (0,04)**	**3**	**0,12**
5. Implementación progresiva de la TDT (Televisión Digital Terrestre) en Colombia.	**8% (0,08)**	**4**	**0,32**
6. Aumento de la población que tiene acceso a las telecomunicaciones e internet en la ciudad de Cali.	**6% (0,06)**	**4**	**0,24**

7. Implementación de la política pública para mejorar la contratación e incentivar a las pequeñas empresas al crecimiento y proveer una asistencia hacia los procesos y procedimientos que conllevan a la calidad en las mismas.	**8% (0,08)**	**4**	**0,32**
8. Descuento en parafiscales.	**7% (0,07)**	**4**	**0,28**
9. Descuento en impuesto de renta.	**7% (0,07)**	**4**	**0,28**
10. Posible implementación de la norma ISO 14001para la empresa Soportes T.V.	**2% (0,02)**	**3**	**0,06**
11. Disponibilidad de software para la gestión administrativa de bajo costo.	**6% (0,06)**	**3**	**0,18**
12. Aparición de nuevos materiales para la producción de soportes para televisores.	**4% (0,04)**	**3**	**0,12**
AMENAZAS:			
1. Aumento del índice de criminalidad e inseguridad en Santiago de Cali.	**4% (0,04)**	**1**	**0,04**
2. Migración laboral de la población académicamente calificada.	**5% (0,05)**	**2**	**0,10**
3. Importación de soportes para televisores.	**9% (0,09)**	**1**	**0,09**
4. Presencia de la competencia en las grandes superficies de la ciudad de Cali.	**7% (0,07)**	**1**	**0,07**
TOTAL	**100%**	**48**	**3,04**

FUENTE: Los autores

7.1.1 Análisis de matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se pueden observar las diferentes oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la empresa SOPORTES T.V., la cual proporciona los factores determinantes de éxito de la misma. Por medio de esta herramienta se puede analizar y determinar la importancia de cada oportunidad y amenaza para el desempeño de la empresa, permitiéndole tener un conocimiento más amplio acerca de su

macroambiente, como por ejemplo del entorno geofísico, social, demográfico, económico, medio ambiental, tecnológico, político y jurídico.

En la matriz EFE se pueden observar un total de 16 factores determinantes de éxitos, de los cuales 12 corresponden a las oportunidades y las otras 4 a las amenazas. Para el caso de las oportunidades se ha asignado una calificación de 3 a 4, en donde 4 es la puntuación más alta y 3 es una puntuación intermedia; y para las amenazas, la puntuación 1 es la más baja.

La columna correspondiente a calificaciones revela si se trata de una oportunidad mayor o menor, al igual que si es una amenaza mayor o menor, las cuales reciben las siguientes puntuaciones:

- OM = puntuación de 4
- om = puntuación de 3
- am = puntuación de 2
- AM = puntuación de 1

En la columna de peso ponderado se ha colocado los resultados obtenidos de la multiplicación de las calificaciones y el peso en % que se le ha asignado a cada factor determinante de éxito, y el total del peso ponderado refleja que tan bien posicionada se encuentra la empresa SOPORTES T.V., frente a su entorno. Teniendo una escala de 1 a 4, en donde 1 es la puntuación más baja y 4 es la más alta, observamos que SOPORTES T.V., posee un peso ponderado de 3,04; lo cual indica que esta empresa ha venido aprovechando al máximo las oportunidades que el medio ambiente externo le ha brindado y ha sabido contrarrestar las diversas amenazas de su macroentorno.

7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I

Tabla 30. Evaluación de factores internos E.F.I

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:			
1. **Ausencia de una estructura rígida:** la organización gira en torno a los procesos vitales de producción y venta, lo que en cierta medida permite dar una respuesta rápida a las necesidades del mercado local en el corto plazo.	**5% (0,05)**	**3**	**0,15**
2. **Control de calidad:** Soportes T.V. destina recursos y procesos en la inspección de un estándar de calidad tanto en los diferentes procesos de producción como en el producto terminado impuesto (aunque no definido formalmente) por el gerente, dando como resultado un nivel de calidad en los productos reconocido por los clientes de la empresa.	**9% (0,09)**	**3**	**0,27**
3. **Diversificación en la producción:** Soportes T.V. no se limita únicamente a la producción de soportes para televisores, sino que también ofrece una gran gama de productos (soportes) para diferentes aparatos electrónicos, tales como video beam, consolas de videojuegos, hornos microondas, teatros en casa, tendederos de ropa, entre otros.	**7% (0,07)**	**3**	**0,21**
4. **Habilitación de formas de pago electrónicas:** aunque para muchas organizaciones es algo muy común (que no puede generar algún vestigio de ventaja competitiva), en el subsector en el que se encuentra Soportes T.V. y la competencia directa que tiene, no ha habilitado este servicio (pues la naturaleza de muchas de ellas escasamente llega a la formalidad) y puede suponer un aspecto que demarque una diferencia positiva frente a los clientes con relación a la competencia de la empresa, pues actualmente el pago	**5% (0,05)**	**3**	**0,15**

mediante tarjetas débito y crédito es parte de la cotidianidad de los consumidores.			
DEBILIDADES:			
1. **Falta de planeación estratégica:** la gestión administrativa de soportes T.V. se limita a la solución de contingencias presentadas con el paso el tiempo, no posee un esquema claro que permita identificar el camino establecido para acercarse a un futuro deseado para la organización.	**7% (0,07)**	**1**	**0,07**
2. **Falta de esquema organizacional:** soportes T.V. se ha creado y ha sobrevivido en función de los procesos de producción y venta, a lo que se suma la falta de gestión administrativa, dando como resultado un panorama en el que no se encuentran definidos los puestos y las funciones correspondientes de cada uno.	**6% (0,06)**	**1**	**0,06**
3. **Ausencia de la misión y los objetivos organizacionales:** la empresa se sostiene del volumen económico que puede lograr mediante las ventas a corto plazo, pero no persigue un horizonte que le permita desarrollarse en el mercado que habita, ni tiene demarcada la razón de ser por la cual existe la organización, obstruyendo en muchos casos las oportunidades que se puedan presentar.	**8% (0,08)**	**1**	**0,08**
4. **Niveles considerables de desperdicio:** no existe un modelo definido que permita reducir los desperdicios de insumos y materia prima necesarios para la producción en Soportes T.V., dando como resultado un incremento injustificado en los costos de producción.	**7% (0,07)**	**1**	**0,07**
5. **Falta de planificación en la producción:** el nivel de producción en Soportes T.V. va en función de las necesidades del mercado a muy corto plazo, la producción se realiza prácticamente por pedido de los clientes lo que genera en muchos casos el incumplimiento por	**7% (0,07)**	**1**	**0,07**

	sobrecarga de pedidos a la producción, y períodos largos de muy poca actividad en el área de producción , generando por un lado pérdida de clientes por incumplimiento y por el otro un sobre costo en la mano de obra cuando hay periodos de poca producción.			
6.	**Ausencia de un sistema contable:** pese a que el estado obliga a llevar una contabilidad, Soportes T.V. hace la gestión mínima para cumplir con las obligaciones tributarias, sin embargo gran parte de las transacciones no son registradas, lo que dificulta el análisis real e histórico de algún aspecto específico de la empresa y oculta las posibles fallas que puedan presentarse y afecten el crecimiento de la organización.	**7% (0,07)**	**1**	**0,07**
7.	**Ausencia de presupuestos financieros:** reflejan una falta de control en los recursos que se deben determinar para cada área organizacional, dificultando aspectos como el flujo de caja, el sobrecosto de actividades y la incapacidad de ahorrar o acceder a oportunidades financieras.	**6% (0,06)**	**2**	**0,12**
8.	**Ausencia de indicadores financieros:** los indicadores y su comportamiento reflejan situaciones que describen los aspectos financieros vitales (en términos de recursos monetarios) y la viabilidad económica del a empresa, entonces es fundamental implementar los indicadores que a su vez dan luces sobre el curso de acción que debe tomar la organización en estos aspectos.	**6% (0,06)**	**2**	**0,12**
9.	**Contratación "informal" de empleados:** gran parte de los empleados de Soportes T.V. no cuentan con un contrato laboral reconocido por el estado, privando de ello la seguridad laboral del trabajador y desmejorando los posibles incentivos que pueda tener el mismo con la producción de la organización,	**6% (0,06)**	**1**	**0,06**

ocasionando tensión en el clima organizacional de Soportes T.V., entre otros inconvenientes.			
10. **Ausencia de un procedimiento de selección y contratación del personal:** no existe un proceso de selección de personal en función de las necesidades de la organización, sumado a una escasa especificación de sus deberes y responsabilidades con la empresa.	**6% (0,06)**	**2**	**0,12**
11. El personal de producción no utiliza el correcto equipo laboral: elemento que pone en riesgo potencial la integridad del trabajador y puede exponer a Soportes T.V. a demandas legales en caso de accidente por parte del trabajador representado en una sanción económica y legal para la empresa y el representante legal de la misma.	**8% (0,08)**	**1**	**0,08**
TOTAL	**100%**	**26**	**1,7**

FUENTE: Los autores

7.2.1 Análisis de matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es la herramienta que se usa para determinar la posición estratégica interna de cualquier empresa, en nuestro caso de SOPORTES T.V. Esta matriz proporciona las diferentes fortalezas y debilidades que posee la empresa y determina la importancia de cada fortaleza y debilidad para el desempeño de la misma.

El procedimiento es el mismo que el de la Matriz EFE, con la diferencia que las oportunidades y amenazas se reemplazan por las fortalezas y debilidades. En la matriz EFI se pueden observar un total de 15 factores determinantes de éxito, de los cuales 11 corresponden a las debilidades y las otras 4 a las fortalezas. Para el caso de las fortalezas se ha asignado una calificación de 3 a 4, en donde 4 es la puntuación más alta y 3 es una puntuación intermedia; y para las debilidades, la puntuación 1 es la más baja.

La columna correspondiente a calificaciones revela si se trata de una fortaleza mayor o menor, al igual que si es una debilidad mayor o menor, las cuales reciben las siguientes puntuaciones:

- FM = puntuación de 4
- fm = puntuación de 3
- dm = puntuación de 2
- DM = puntuación de 1

En la columna de peso ponderado se ha colocado los resultados obtenidos de la multiplicación de las calificaciones y el peso en % que se le ha asignado a cada factor determinante de éxito, y el total del peso ponderado refleja que tan bueno es el medio ambiente interno de la empresa SOPORTES T.V. Teniendo una escala de 1 a 4, en donde 1 es la puntuación más baja y 4 es la más alta, se observa que SOPORTES T.V., posee un peso ponderado de 1,7; lo cual indica que esta empresa está perdiendo valor y por lo tanto tiene que tomar medidas para eliminar o tratar de lograr equilibrar las debilidades existentes y de esta manera proporcionar un ambiente laboral interno tranquilo.

7.3 LISTADO DOFA

Tabla 31. Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Ausencia de una estructura rígida. • Control de calidad. • Diversificación en la producción. • Habilitación de formas de pago electrónicas.	• Falta de planeación estratégica. • Falta de esquema organizacional. • Ausencia de la misión y los objetivos organizacionales. • Niveles considerables de desperdicio. • Falta de planificación en la producción. • Ausencia de un sistema contable. • Ausencia de presupuestos financieros.

	• Ausencia de indicadores financieros. • Contratación "informal" de empleados. • Ausencia de un procedimiento de selección y contratación del personal. • El personal de producción no utiliza el correcto equipo laboral.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Aumento en la cantidad de personas que han salido de la pobreza en la ciudad de Cali. • Aumento de la cantidad de electrodomésticos importados. • Aumento de acuerdos firmados y entrada en vigencia de los tratados de libre comercio de Colombia con otros países del mundo. • Tasa de inflación constante durante los últimos años. • Implementación progresiva de la TDT (Televisión Digital Terrestre) en Colombia. • Aumento de la población que tiene acceso a las telecomunicaciones e internet en la ciudad de Cali. • Implementación de la política pública para mejorar la contratación e incentivar a las pequeñas empresas al crecimiento y proveer una asistencia hacia los procesos y procedimientos que conllevan a la calidad en las mismas. • Descuento en parafiscales. • Descuento en impuesto de renta. • Posible implementación de la norma ISO 14001para la empresa Soportes T.V.	• Aumento del índice de criminalidad e inseguridad en Santiago de Cali. • Migración laboral de la población académicamente calificada. • Importación de soportes para televisores. • Presencia de la competencia en las grandes superficies de la ciudad de Cali.

• Disponibilidad de software para la gestión administrativa de bajo costo. • Aparición de nuevos materiales para la producción de soportes para televisores.	

FUENTE: Los autores

7.4 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los dirigentes de las organizaciones a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de fortalezas y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Los cruces corresponden a[28]:

- Estrategias FO: usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brinda las oportunidades externas.
- Estrategias FA: aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.
- Estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 32. Matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O. Usar las fortalezas para aprovechar	**ESTRATEGIA F.A.** Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas
• Adaptar y formalizar la estructura organizacional de Soportes T.V. con base en los procesos de producción, buscando configurar la organización para dar una rápida respuesta por	• Desarrollar publicidad alusiva a la opción de compra por medios electrónicos, buscando por un lado abarcar un segmento de mercado más amplio y por el otro reducir el

[28] BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Editorial escuela sin fronteras, 2013. 109 p.

parte del área de producción en función de reducir los costos operacionales, permitiendo un margen de precio que pueda competir en el mercado local (tanto con la competencia local como la importada) como en los mercado a los que puede incursionar gracias a los acuerdos de comercio internacionales. • Ajustar los procedimientos para el control de calidad que se hace a los productos de Soportes T.V. en relación de los estándares y exigencias internacionales, con la finalidad de lograr productos que sean aceptados en mercados internacionales y competir en ellos aprovechando los acuerdos de comercio firmados recientemente entre el gobierno nacional y otros países del mundo. • Formalizar y estimular los procesos de producción que Soportes T.V. tiene para otros productos que ofrece por fuera de los soportes para televisión, que permita estimar una cuota de producción y una proyección en ventas basado en el aumento de electrodomésticos que ingresan al país por parte de los acuerdos internacionales de comercio y el aumento de los ciudadanos que salen de la pobreza en el territorio nacional.	riesgo de robo teniendo en cuenta el aumento de la inseguridad local, buscando beneficiar a los clientes de Soportes T.V. • Formalizar y promover los controles de calidad y su integración con los procesos de producción de Soportes T.V. que permitan generar productos que logren una diferenciación positiva frente a la competencia directa que llega por importación gracias a los tratados de libre comercio. • Estimular el control de calidad y la formalización de los procesos de producción y el desarrollo de diseños competitivos en base al portafolio de productos que ofrece Soportes T.V., buscando presentaciones para los mismos que le permitan ingresar a las grandes superficies y así ingresar a los espacios conquistados por los productos importados de la competencia.
ESTRATEGIA D.O. Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades • Implementar la plataforma para un sistema contable confiable que facilite el registro de todas las transacciones de Soportes T.V. permitiendo la facilidad en la tributación y de esa forma aprovechar los beneficios que ha ofrecido el estado a las pequeñas organizaciones locales en su proceso de formalización. • Consultar las condiciones e inscribirse si es el caso en los beneficios de la política pública que busca incentivar la contratación	**ESTRATEGIA D.A.** Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas

formal, mejorando por una parte el clima laboral y estimulando la productividad para Soportes T.V. y por otro lado aprovechar los beneficios laborales y de seguridad social tanto para la empresa como también para el trabajador. • Adquirir un sistema de gestión Administrativa (Software) y capacitar a la dirección de Soportes T.V. para implementarlo, buscando generar un control de elementos como los indicadores financieros que a su vez permitan ampliar el panorama de la dirección y determinar el mejor camino a seguir para la empresa.	

FUENTE: Los autores

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones existen por una razón, es decir hay un propósito que justifica su existencia, que generalmente es satisfacer una necesidad del entorno en el que se crean, este hecho las obliga a retroalimentarse del entorno mismo para evolucionar en sincronía de las necesidades y expectativas específicas de la sociedad sobre su existencia. Esta forma de entender la organización hace pensar en la necesidad de un camino o curso de acción que posibilite a la organización existir con el paso del tiempo y lograr crecer, es decir que debe existir una dirección al interior de la organización que pueda pensar y visualizar un futuro favorable para que la organización exista y sea capaz de adaptarse a las condiciones dinámicas (cambiantes) del entorno.

Soportes T.V. al igual que cualquier organización en la actualidad no puede desobedecer esta lógica, hecho que hace necesario contemplar la dirección estratégica como un elemento fundamental en la existencia de la empresa en un escenario futuro, es decir que la conciencia que puedan generar los directivos de la empresa sobre su ejecución es el primer paso para conducir a la organización por el mundo globalizado y altamente competitivo de la actualidad hacia un futuro próspero.

8.1 VISIÓN DE SOPORTES TV

En un sentido metafórico, la visión se puede considerar una foto de la organización sobre su futuro en base a sus expectativas en la actualidad, es el estado al que se quiere llegar, en el que se incluyen propósitos, principios y valores deseados para hacer realidad esa concepción abstracta del ideal de la empresa.

Con el objeto de realizar la visión, Soportes T.V. sigue un esquema de preguntas que dan un proceso lógico a su formación[29]:

[29] BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Editorial escuela sin fronteras, 2013. 109 p.

8.1.1 Elementos previos

Hace referencia a todos los elementos positivos encontrados en la historia de la empresa, que registren aspectos que demarcan las cualidades de la organización y que permitan desarrollar una visión organizacional.

- La empresa se consolidó por un fuerte deseo de servicio al cliente.
- Búsqueda constante de mejoras en la calidad de los productos.

8.1.2 Situación actual de Soportes TV

Soportes T.V. es una organización que existe gracias al nivel irregular en las ventas en la ciudad de Cali, una microempresa del sector metalmecánico que presenta un portafolio de productos en torno a las estructuras metálicas que soportan electrodomésticos, que habita con una competencia informal fuerte aparte de la competencia de empresas de otros países.

8.1.3 Elementos del pasado (fallas y errores de la empresa)

Soportes T.V. no posee herramientas que faciliten el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, entre otros.), es una empresa que no posee un sistema de contabilización para sus transacciones ni una formalización en sus procesos de producción y que carece de un control de inventario para sus insumos y materias primas.

8.1.4 Futuro (cómo será el futuro al cual se enfrenta Soportes TV)

Soportes T.V. se enfrentará a un mercado mucho más competitivo, tanto por la eventual eliminación de barreras arancelarias como por la implementación de nuevas tecnologías de producción y por la facilidad de que existan nuevos entrantes en el sector.

8.1.5 Imaginar la organización a largo plazo (que se quiere ser)

Soportes T.V. se ve mucho más desarrollada que en el presente, su deseo es aumentar su participación en el mercado de soportes para televisión, espera desarrollar productos de alta calidad e incursionar en otros mercados a nivel nacional.

8.1.6 Elaboración de la estrategia (cómo llegar al futuro deseado)

La estrategia debe enfocarse en el desarrollo, la formalización y la estandarización de los procesos de producción, de la optimización de los recursos para el mismo y de una gestión publicitaria que facilite el desarrollo del mercado local y materializar la posibilidad de incursionar en otros mercados.

8.1.7 Prever los obstáculos (cómo superar las dificultades)

Enfocar los esfuerzos en la determinación y reducción de costos de producción será fundamental para enfrentar la primera barrera que se intensificará en el futuro va a ser el precio de los productos de la competencia, lograr un precio competitivo en contraste con empresas que tienen variaciones importantes en los costos de producción (como el caso de la mano de obra en China).

La certificación de calidad es un elemento que será indispensable cuando se pueda contemplar la incursión de Soportes T.V. en mercados nacionales en los que tiene gran influencia competencia tanto nacional como extranjera (gracias los acuerdos económicos internacionales), la concepción de un empaque para los productos de Soportes T.V. será también un requisito fundamental para mejorar la participación en el mercado local y pensar en la penetración a otros mercados.

8.1.8 Concebir la arquitectura del cambio (cómo rediseñar la organización para enfrentar el futuro)

La organización debe formalizar los departamentos o áreas básicas de funcionamiento, el tamaño actual de la empresa y su naturaleza manufacturera sugiere una estructura tradicional y requiere la definición formal de los

procesos vitales de Soportes T.V., en el diseño que debe adoptar la empresa debe haber un énfasis especial en la construcción el área de producción y en el área de ventas.

8.1.9 Declaración de visión

Soportes T.V. desea ser uno de los principales productores de soportes metálicos para todo tipo de electrodomésticos en la ciudad de Cali, reportando un aumento en las ventas actuales del 40% para el año 2020 y consolidar su presencia otros mercados del país, ofreciendo productos de calidad.

8.2 MISIÓN DE SOPORTES TV

Independientemente de que se tenga conciencia de ello, toda organización tiene un propósito que justifica su existencia, es el principio fundamental que la conforma, y define a la organización desde su naturaleza misma, la reflexión que se haga sobre ella tiene el nombre de Misión Organizacional, la importancia de una definición formal sobre la misión radica en que define un espectro de decisiones por el cual se debe conducir la organización. Actualmente Soportes T.V. carece de una definición formal de su misión como empresa, revelando una falta de gestión por parte de la dirección de la empresa.

El proceso de definición de la misión sigue un patrón lógico presentado a continuación[30]:

8.2.1 Filosofía, principio y valores de Soportes TV

La empresa no posee escrito alguno sobre estos elementos, sin embargo realizando un análisis de los principios con los cuales opera Soportes T.V. es posible detallar el compromiso con la calidad de los productos y el interés por el servicio al cliente.

[30] BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Editorial escuela sin fronteras, 2013. 109 p.

8.2.2 Productos y servicios

Los Productos que ofrece Soportes T.V., se encuentra detallado en el Capítulo 2, específicamente en el punto 2.3 “PRODUCTOS”, sin embargo se desarrolla a continuación una clasificación general de los productos que ofrece, resumiendo de alguna forma su portafolio actual de productos, aunque no se encuentra en el catálogo de productos proporcionado por la empresa, Soportes T.V. también ofrece soportes para microondas.

- Soportes para Televisión y otros componentes (Reproductores DVD, Consolas de Videojuegos, entre otros) asociados de instalación en pared.
- Mesas de estructura metálica y componentes en vidrio.
- Soportes para Televisión y otros componentes asociados en formato mueble (sobre el suelo).
- Tendederos de ropa de instalación en pared.
- Soportes para microondas de instalación en pared.

8.2.3 Usuarios y clientes

Los clientes de Soportes T.V. son todos aquellos que necesitan un soporte metálico para algún electrodoméstico, entre ellos empresas grandes y medianas (mercado institucional) como las entidades prestadoras de salud para sus instalaciones (generalmente soportes para televisión), hasta los pequeños negocios de comida (que usan soportes para microondas), los hogares ocupan un lugar importante pues en ellos se consumen tanto soportes como mesas y tendederos de ropa.

8.2.4 Mercado meta

El mercado objetivo de Soportes T.V. radica en los hogares y empresas de la ciudad de Cali.

8.2.5 Conocimiento y tecnología

La tecnología predominante en Soportes T.V. es una tecnología dura, el proceso de producción se realiza mediante los conocimientos de metalistería y soldadura en el procesamiento de los ángulos de metal y utilizan un sistema de pintura electrostática en los acabados del mismo.

8.2.6 Grupos de interés (stakeholders)

En la actualidad la dirección no ha definido los grupos de interés para la empresa, sin embargo en este trabajo identificamos los más relevantes gracias a un análisis de la naturaleza y las operaciones de Soporte T.V.

Los grupos de interés definidos para Soportes T.V. se describen según las categorías presentadas a continuación:

- Stakeholders Internos: Los trabajadores con un contrato formal de trabajo y los que no gozan de un contrato formal de trabajo en Soportes T.V.
- Stakeholders Intermedios: los clientes de Soportes T.V.
- Stakeholders Externos: La comunidad del barrio “El Popular” de la ciudad de Cali.

8.2.7 Responsabilidad social

Si la dirección no ha definido con anterioridad a este trabajo sus grupos de interés, obviamente no tiene desarrollada una gestión para la responsabilidad social de la empresa, nuevamente en este trabajo se indican las acciones más favorables para la empresa en este aspecto y según los grupos de interés (Stakeholders) que los autores han definido para Soportes TV.

- Responsabilidad social en función de los grupos de interés internos: Formalizar la contratación del personal que se encuentran sin un contrato formal con la empresa, procurar la capacitación del mismo y velar por la seguridad de todos sus miembros.

- Responsabilidad social en función de los grupos de interés intermedios: Generar los mecanismos de asesoramiento en la compra al cliente, buscando en primer lugar el producto más pertinente para sus necesidades y la completa satisfacción del cliente.

- Responsabilidad social en función de los grupos de interés externos: buscar constantemente los mecanismos de reducción de ruido y desperdicios de material que puedan incomodar a los residentes de la localidad, de ser posible, contratar celadores que puedan velar por la seguridad no sólo de las instalaciones de la empresa sino también de las zonas aledañas de su ubicación.

8.2.8 Imagen pública

La Imagen pública de Soportes T.V. se centra en la calidad que tienen sus productos, no poseen publicidad por internet (ni tiene una página de la empresa en este espacio), las instalaciones por otro lado poseen una fachada llamativa en comparación con las instalaciones de la competencia en la ciudad.

8.2.9 Declaración de misión de soportes TV

Desarrollamos soportes metálicos a televisores y otros electrodomésticos para las personas y las empresas de la ciudad de Cali, ofreciendo productos pertinentes y de alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la concepción de la visión y la misión, lo primero que puede detallarse es que una se encuentra en el presente (misión) y otra en el futuro (visión), entonces necesitan un vínculo que las una, que de sentido lógico a la existencia de ambas y que permita la realización de tanto de una como de otra, los objetivos pueden verse de forma metafórica como las estaciones intermedias entre la misión y la visión, pues los objetivos deben seguir el

umbral de acciones que permite la misión y debe buscar que en su desarrollo y cumplimiento se encuentre la empresa más cerca de su visión.

La falta de interés de la dirección de Soportes T.V. por una gestión estratégica ha cohibido a la misma de los elementos básicos del direccionamiento estratégico, entre ellos los objetivos organizacionales, la empresa se mueve por la inercia de la producción y la venta, sin conciencia de un camino definido y ordenado que busque su bienestar y desarrollo.

8.3.1 Objetivo de desarrollo o crecimiento

Aumentar las ventas totales de la empresa en un 30% para el año 2018.

8.3.2 Objetivo de Calidad

Conseguir la certificación ISO 9001 en el año 2019.

8.3.3 Objetivo de Productividad

Desarrollar en un periodo de 4 años una infraestructura que facilite la producción en cadena de los diferentes productos de la empresa.

8.3.4 Objetivo de Innovación

Definir en un periodo de 5 años un diseño para nuevos productos que permita fijarse a una superficie sin atornillarla.

8.3.5 Objetivo Financiero o de Recursos y Capacidades

Lograr una tasa interna de retorno (TIR) superior al 10% en 4 años.

8.3.6 Objetivo de Responsabilidad Social

Facilitar la capacitación de al menos el 15% del personal de producción en los centros académicos que correspondan a su cargo.

8.4 ESTRATEGIAS PARA SOPORTES TV

Las estrategias son el camino trazado por la dirección para lograr la consecución de los objetivos estratégicos, para el caso de Soportes T.V. van en función de los objetivos planteados anteriormente.

8.4.1 Estrategias de desarrollo o crecimiento

- Desarrollar la formalización y optimización de los procesos de producción actuales que permitan un aumento en la cuota de producción de la empresa y dar un margen más amplio para definir el precio de los productos.
- Desarrollar una campaña publicitaria en la ciudad enfocada principalmente a los hogares de la ciudad de cali basada en cuñas radiales y publicidad impresa.
- Ajustar promociones de los productos con el historial de ventas más elevados que permitan enganchar los productos de la empresa con un margen histórico de ventas mucho menor o a nuevos productos de la organización.
- Crear un espacio en internet para que la empresa pueda publicitar sus productos y tener una interacción más profunda con los clientes potenciales.

8.4.2 Estrategias de Calidad

- Contratar un experto en sistemas de gestión de la calidad (SGC) que de su concepto y permita dar las bases para implementar el sistema.

8.4.3 Estrategias de Productividad

- Rediseñar las estaciones en el espacio físico del área de producción de la empresa de manera que permita mejorar la fluidez en el proceso de producción.

- Determinar la necesidad y factibilidad de implementar un cambio en la tecnología de producción.
- Generar un presupuesto para el acondicionamiento de todos los cambios necesarios en el área de producción y posteriormente comprar e invertir para realizar dichos cambios.

8.4.4 Estrategias de Innovación

- Contratar un ingeniero industrial para trabajar con el personal del área de producción sobre el diseño para la creación de soportes con un sistema de adhesión a las superficies sin atornillar.

8.4.5 Estrategias financieras

- Gestionar un sistema de evaluación financiera y contable en Soportes T.V.
- Buscar una reducción de costes en producción con los proveedores actuales o con nuevos proveedores.

8.4.6 Estrategias de Responsabilidad Social

- Otorgar una bonificación económica a aquellos trabajadores que completen y presenten 3 certificados aprobados en los cursos virtuales del SENA sobre temas pertinentes al cargo que desempeñan en la empresa.

- Otorgar una bonificación a aquellos empleados que realicen un diplomado o seminario sobre temas pertinentes al cargo que desempeñan en la empresa.

8.4.7 Otras Estrategias

- Desarrollar una encuesta (escrita o telefónica) a los clientes de la empresa que permita recoger información sobre su experiencia con el producto para descubrir fallas o mejoras en ellos.

- Incentivar al personal de todas las áreas de la organización sea por medio de concursos o sorteos por productos de la empresa.

8.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SOPORTES TV

Al interior de la organizaciones se pueden ver una serie de interacciones que se encuentran coordinadas para poder dar forma al objeto que se entiende por organización, entonces es la estructura organizacional la que pareciera darle un aspecto definido a esta concepción amorfa de interacciones, es una tarea de la dirección de cualquier organización definir la estructura organizacional en función de la misión de la empresa, los objetivos y las estrategias adoptadas, es la que legitima todos los cargos y los órdenes de subordinación, es la tarea que resuelve la organización "formal". En el sentido heterogéneo de la naturaleza de las organizaciones y sus propósitos así también los tipos de estructuras son diversos, específicos y necesarios.

La elección de una estructura para Soportes T.V. es el resultado de la concepción de las carencias actuales de la empresa como de los lineamientos definidos en este trabajo, es decir la estructura debe ayudar a resolver los inconvenientes presentes y satisfacer las expectativas de la dirección estratégica, dicho esto la estructura debe tener en cuenta:

- Soportes T.V. es una microempresa de naturaleza manufacturera.
- Actualmente sus procesos principales se centran en la producción y venta.
- Tiene problemas con el registro contable de sus actividades.
- Parte del personal no tiene un contrato formal y amparado por la legislación del país.

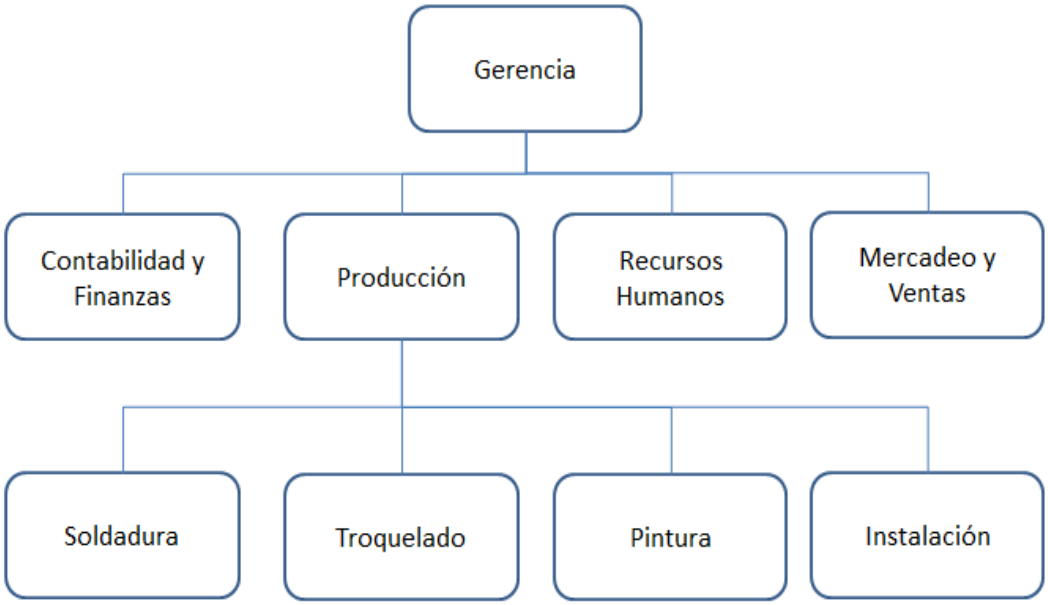
Y la estructura debe ayudar en los siguientes aspectos propuestos para la dirección estratégica:

- Formalizar los procesos de producción.
- Definir las responsabilidades de cada cargo.
- Agrupar al personal en función de los procesos vitales de la empresa.
- Permitir la delegación de responsabilidades por parte de la gerencia.

Con lo anterior se define que la estructura más apropiada para Soportes T.V. es la Estructura Funcional, pues permite una solución satisfactoria y relativamente simple a los ítems mencionados anteriormente dando como resultado el siguiente organigrama:

8.5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA SOPORTES TV

Gráfico 22. Organigrama propuesto para soportes TV



FUENTE: Los autores

9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE: PRODUCCIÓN

Tabla 33. Análisis de la situación actual en el área de: Producción

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
1. Falta de programas que concienticen a los empleados, en el óptimo manejo de los recursos y materia prima.	La causa de que los empleados carezcan de conciencia para optimizar los recursos y la materia prima, se debe principalmente a la falta de interés por parte del dueño de la empresa en trasmitir a sus subalternos la importancia y los efectos negativos que genera el desperdicio.	Una gran cantidad de desperdicio de materiales usados para la elaboración de los diferentes productos que fabrica Soportes T.V., y un aumento significativo en los costos de producción.	Crear y dar ejecución a un programa que tenga como finalidad capacitar y concientizar a los empleados sobre los efectos negativos que trae consigo el desperdicio de materia prima para la productividad de la organización.
2. Ausencia de un manual del cargo en el que se especifique las obligaciones del trabajador y la indumentaria adecuada para laborar.	La causa de que no exista un manual del cargo donde se exprese los deberes, obligaciones y normas de seguridad de trabajo se debe a que la empresa Soportes T.V. no posee un departamento de Recursos Humanos.	Un sinnúmero de accidentes laborales y demandas legales en caso de accidente por parte del trabajador, lo cual representa sanciones económicas y legales para la empresa y el representante legal de la misma.	Contratar a una persona que posea los suficientes conocimientos en el área de Recursos Humanos, para que diseñe un manual del cargo con todos los deberes, normas, obligaciones y demás información que el trabajador debe conocer.
3. Falta de un patrón de corte definido para la elaboración de los diferentes tipos de soportes que produce la empresa.	La empresa Soportes T.V. no posee como tal un departamento de producción ni un jefe de producción que estipule un método de corte de los ángulos para la fabricación de soportes que permita maximizar los recursos.	Desperdicios de materia prima (ángulos metálicos), sobrecostos en el proceso de producción y generación de productos desiguales, que aumentan la probabilidad de encontrar defectos en los mismos.	Elaborar moldes específicos para cada tipo de producto que fabrica Soportes T.V. con el fin de minimizar el desperdicio de materia prima y el número de productos defectuosos.

4. La poca preocupación que tiene la empresa Soportes T.V. por la responsabilidad medio ambiental.	La falta de interés por parte de la gerencia de crear una cabina de pintura para minimizar el impacto que generan las partículas de pintura al medio ambiente.	La mala imagen que tendrá Soportes T.V., frente a sus clientes, consumidores y la sociedad en general, ya que lo que proyecta es la despreocupación por su entorno externo (medio ambiente).	Construir una cabina de pintura para evitar que los desperdicios de pintura contaminen o alteren el medio ambiente.

FUENTE: Los autores

9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Tabla 34. Objetivos a corto plazo

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	
	ÁREA/PROCESO: PRODUCCIÓN
	FECHA: Al 31 de Diciembre de 2014
Objetivo 1	Concientizar y capacitar a los empleados para reducir la cantidad de desperdicios generados en el proceso de producción de la empresa Soportes T.V.
Objetivo 2	Informar al personal (específicamente a los encargados del proceso de producción) sobre sus funciones y brindar la dotación necesaria para desempeñar satisfactoriamente las mismas.
Objetivo 3	Asesorar al personal encargado de cortar los ángulos metálicos sobre técnicas de corte que permitan maximizar los recursos y minimizar la presencia de defectos en los productos terminados.
Objetivo 4	Reducir el impacto medio ambiental derivado del proceso de pintura.

FUENTE: Los autores

9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Tabla 35. Actividades para lograr los objetivos

ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	
	ÁREA/PROCESO: PRODUCCIÓN
	FECHA: Al 31 de Diciembre de 2014
Objetivo 1	**1.** Realizar reuniones con los empleados para informar y enseñar técnicas de producción orientadas a la optimización de los recursos. **2.** Hacer ejercicios prácticos con el personal de cómo es la forma

	correcta de usar los recursos, generando la mínima cantidad posible de desperdicio. **3.** Hacer un control que permita evaluar la eficiencia de las reuniones y ejercicios prácticos en base al nivel de desperdicios generados posterior a ellas. **4.** Realizar las modificaciones correspondientes a las reuniones y prácticas, si la cantidad generada de desperdicio posterior a ellas no satisface las expectativas de la dirección.
Objetivo 2	**1.** Contratar a una persona experta en el tema de Recursos Humanos para que diseñe un manual de cargos. **2.** Proporcionar al personal de la empresa el manual de cargos una vez terminado, para que tengan un mayor conocimiento de sus deberes, obligaciones y normas. **3.** Dotar al personal de la empresa de la indumentaria correcta para ejercer sus funciones. **4.** Supervisar el uso constante de la indumentaria proporcionada a los trabajadores. **5.** Evaluar los efectos que puedan generar dichas medidas en los trabajadores.
Objetivo 3	**1.** Contratar a una persona que tenga un amplio conocimiento sobre el corte de metales. **2.** Diseñar un plano y un prototipo con sus respectivas medidas, para cada producto que fabrica la empresa. **3.** Capacitar al personal sobre las técnicas de corte con el fin de minimizar productos defectuosos y el desperdicio de materiales. **4.** Evaluar una vez capacitado el personal, la cantidad de desperdicios y de productos defectuosos que salen del proceso de producción.
Objetivo 4	**1.** Adecuar un espacio de la empresa en una cabina de pintura. **2.** Realizar charlas con el personal para que puedan aprender sobre cómo ayudar a cuidar el medio ambiente y no contribuir a la contaminación.

FUENTE: Los autores

9.4 OBJETIVOS CORTÓ PLAZO-VS-ACTIVIDADES

Tabla 36. Objetivos cortó plazo-vs-actividades

OBJETIVOS CORTO PLAZO-VS-ACTIVIDADES	
ÁREA/PROCESO: PRODUCCIÓN	
PERIODO: 1 de Mayo de 2014 al 31 de Diciembre de 2014	
OBJETIVO DE CORTO PLAZO	**ACTIVIDADES**
Concientizar y capacitar a los empleados para reducir la cantidad de desperdicios generados en el proceso de producción de la empresa Soportes T.V.	**1.** Realizar reuniones con los empleados para informar y enseñar técnicas de producción orientadas a la optimización de los recursos. **2.** Hacer ejercicios prácticos con el personal de cómo es la forma correcta de usar los recursos, generando la mínima cantidad posible de desperdicio. **3.** Hacer un control que permita evaluar la eficiencia de las reuniones y ejercicios prácticos en base al nivel de desperdicios generados posterior a ellas. **4.** Realizar las modificaciones correspondientes a las reuniones y prácticas, si la cantidad generada de desperdicio posterior a ellas no satisface las expectativas de la dirección.
Informar al personal (específicamente a los encargados del proceso de producción) sobre sus funciones y brindar la dotación necesaria para desempeñar satisfactoriamente las mismas.	**1.** Contratar a una persona experta en el tema de Recursos Humanos para que diseñe un manual de cargos. **2.** Proporcionar al personal de la empresa el manual de cargos una vez terminado, para que tengan un mayor conocimiento de sus deberes, obligaciones y normas. **3.** Dotar al personal de la empresa de la indumentaria correcta para ejercer sus funciones. **4.** Supervisar el uso constante de la indumentaria proporcionada a los trabajadores.

	5. Evaluar los efectos que puedan generar dichas medidas en los trabajadores.
Asesorar al personal encargado de cortar los ángulos metálicos sobre técnicas de corte que permitan maximizar los recursos y minimizar la presencia de defectos en los productos terminados.	**1.** Contratar a una persona que tenga un amplio conocimiento sobre el corte de metales. **2.** Diseñar un plano y un prototipo con sus respectivas medidas, para cada producto que fabrica la empresa. **3.** Capacitar al personal sobre las técnicas de corte con el fin de minimizar productos defectuosos y el desperdicio de materiales. **4.** Evaluar una vez capacitado el personal, la cantidad de desperdicios y de productos defectuosos que salen del proceso de producción.
Reducir el impacto medio ambiental derivado del proceso de pintura.	**1.** Adecuar un espacio de la empresa en una cabina de pintura. **2.** Realizar charlas con el personal para que puedan aprender sobre cómo ayudar a cuidar el medio ambiente y no contribuir a la contaminación.

FUENTE: Los autores

9.5 CRONOGRAMA

9.5.1 CRONOGRAMA PARA EL OBJETIVO 1

Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades																																
1																																
2																																
3																																
4																																
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

FUENTE: Los autores

9.5.2 CRONOGRAMA PARA EL OBJETIVO 2

Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades																																
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

FUENTE: Los autores

9.5.3 CRONOGRAMA PARA EL OBJETIVO 3

Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades																																
1																																
2																																
3																																
4																																
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

FUENTE: Los autores

9.5.3 CRONOGRAMA PARA EL OBJETIVO 4

Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades																																
1																																
2																																
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

FUENTE: Los autores

9.6 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Tabla 37. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 1)

RECURSOS Y PRESUPUESTOS PARA EL PLAN DE ACCION EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVO 1			
ACTIVIDAD	**RECURSOS**	**PRESUPUESTO**	**TOTALES**
1	• Capacitador en técnicas de producción. • Papelería.	• $ 1.200.000 • $20.000	$ 1.220.000
2	• Ángulos metálicos. • Tuercas y tornillos. • Otros materiales que componen un soporte.	• $ 100.000 • $ 10.000 • $60.000	$ 170.000
3	• Papelería. • Plantillas para realizar el control.	• $20.000 • $10.000	$ 30.000
4	• Modificaciones a capacitaciones y talleres (en el caso que sea necesario).	• $ 0	$ 0
TOTALES		**$ 1.420.000**	**$ 1.420.000**

FUENTE: Los autores

Tabla 38. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 2)

RECURSOS Y PRESUPUESTOS PARA EL PLAN DE ACCION EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVO 2			
ACTIVIDAD	**RECURSOS**	**PRESUPUESTO**	**TOTALES**
1	• Persona experta en Recursos Humanos. • Papelería.	• $ 2.500.000 • $ 30.000	$ 2.530.000
2	No se necesitan recursos para esta actividad.	• $ 0	$ 0
3	• Indumentaria (zapatos, jean,	• $ 600.000	$ 600.000

	camisa, caretas, guantes, gafas, etc.)		
4	No se necesitan recursos para esta actividad.	• $ 0	$ 0
5	No se necesitan recursos para esta actividad.	• $ 0	$ 0
TOTALES		**$ 3.130.000**	**$ 3.130.000**

FUENTE: Los autores

Tabla 39. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 3)

RECURSOS Y PRESUPUESTOS PARA EL PLAN DE ACCION EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVO 3			
ACTIVIDAD	**RECURSOS**	**PRESUPUESTO**	**TOTALES**
1	• Asesor de corte de metales.	• $ 1.200.000	$ 1.200.000
2	• Papelería. • Ángulos. • Tuercas y tornillos. • Otros materiales que componen un soporte.	• $ 20.000 • $ 140.000 • $ 30.000 • $ 80.000	$ 270.000
3	• Papelería.	• $ 10.000	$ 10.000
4	No se necesitan recursos para esta actividad.	• $ 0	$ 0
TOTALES		**$ 1.480.000**	**$ 1.480.000**

FUENTE: Los autores

Tabla 40. Recursos y presupuestos para el plan de acción en el área de producción (objetivo 4)

RECURSOS Y PRESUPUESTOS PARA EL PLAN DE ACCION EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVO 4			
ACTIVIDAD	**RECURSOS**	**PRESUPUESTO**	**TOTALES**
1	• Materiales para la construcción de la cabina de pintura. • Personal de construcción.	• $ 5.200.000 • $ 3.200.000	$ 8.400.000

2	• No se necesitan recursos para esta actividad.	• $ 0	$ 0
TOTALES		**$ 8.400.000**	**$ 8.400.000**

FUENTE: Los autores

9.7 RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

La empresa Soportes T.V. debe señalar quién concretamente es responsable de realizar las diferentes actividades y por ende estos tienen que tener la capacidad de realizar las actividades planteadas anteriormente.

El encargado del plan de acción como tal es el gerente ya que aquí se aprobará las diferentes actividades a realizar, además este aceptará los diferentes proyectos y programas que se van a desarrollar. Algunas de las funciones de gerente para ejecutar el plan de acción son:

- Darle el visto bueno a las actividades que se van a desarrollar.
- Aprobar el presupuesto para la realización de diferentes proyectos que contribuyan a la ejecución de las actividades.
- Controlar, analizar y evaluar a través de los indicadores de control y otras herramientas si se están efectuando bien las actividades, y si se está logrando alcanzar los objetivos planteados.

El responsable de las actividades y el que le da el visto bueno a cada actividad que se va a realizar para luego ejecutarlas, es el gerente, quien es el mismo propietario de la empresa. Hay que hacer la aclaración que al ser Soportes T.V. una pequeña empresa, no posee un responsable para cada actividad que se ejecutará, por lo tanto el único responsable de dichas actividades es el gerente.

Algunas de las funciones de este son:

- Coordinar cada actividad para que se ejecute de la mejor manera.

- Realizar periódicamente evaluaciones en las actividades para observar el progreso que tienen y así mismo saber si se están alcanzando los objetivos.
- Buscar los recursos para el desarrollo de las diferentes actividades.
- Supervisar a todos los empleados que se encuentra realizando las actividades.
- Promover políticas que contribuyan al mejoramiento de Soportes T.V.

9.8 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

- Implementar tecnología innovadora para reducir la contaminación medio ambiental que es generada por desechos y desperdicios los cuales pueden afectar a la sociedad, generando enfermedades por causa de los olores de la pintura, entre otros.

- Todos los trabajadores que se encuentre en el área de producción deberán cooperar para la realización de las actividades que se han establecido en el plan de acción.

- Sancionar al personal que falte a cualquiera de las capacitaciones sin excusa valedera.

- El personal de producción debe de estar equipado con toda la indumentaria antes de entrar al área de producción.

- Si dos o más empleados del área de producción no presentan resultados satisfactorios después de las capacitaciones, las mismas se repiten para todos los empleados del área.

- Implementar métodos de reciclaje en la empresa como por ejemplo los tarros de basura para cada elemento que se va a tirar.

- Realizar cada actividad establecida en el cronograma en el tiempo que se ha estipulado y al momento de desarrollarla tomar todas las medidas y precauciones para que si por algún motivo se presentara un problema poderle dar solución de inmediato.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El éxito en la implementación del plan de acción se encuentra en la capacidad de corregir las desviaciones que puedan surgir entre lo ideado y lo ejecutado, permitiendo modificar aquellas situaciones que pongan en peligro la materialización de los objetivos principales del plan de acción. El denominado seguimiento y control es un elemento que permite medir la efectividad de las actividades y da pie para realizar mejoras en caso de que estas existan, un proceso conocido como retroalimentación.

Objetivo 1: Concientizar y capacitar a los empleados para reducir la cantidad de desperdicios generados en el proceso de producción de la empresa Soportes T.V.

- ¿Responsables?: Gerente.
- ¿A quién se reporta?: No reporta.
- ¿Cada cuánto?: Una vez al mes.
- ¿Cómo?: Por medio de conferencias e informes escritos.

Objetivo 2: Informar al personal (específicamente a los encargados del proceso de producción) sobre sus funciones y brindar la dotación necesaria para desempeñar satisfactoriamente las mismas.

- ¿Responsables?: Experto contratado en Recursos Humanos.
- ¿A quién se reporta?: Gerente.
- ¿Cada cuánto?: Una vez al mes.
- ¿Cómo?: A través de un informe generado por el experto.

Objetivo 3: Asesorar al personal encargado de cortar los ángulos metálicos sobre técnicas de corte que permitan maximizar los recursos y minimizar la presencia de defectos en los productos terminados.

- ¿Responsables?: Experto contratado en corte de metales.
- ¿A quién se reporta?: Gerente.
- ¿Cada cuánto?: Dos veces al mes.
- ¿Cómo?: Mediante informes escritos.

Objetivo 4: Reducir el impacto medio ambiental derivado del proceso de pintura.

- ¿Responsables?: Empleados del área de producción.
- ¿A quién se reporta?: Gerente.
- ¿Cada cuánto?: Una vez al mes.
- ¿Cómo?: Mediante inspección de la utilización y efectivo uso de la cabina de pintura.

10.1 ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL

Tabla 41. Estándares e indicadores de control

ÁREA/PROCESO: PRODUCCIÓN	
OBJETIVO	**INDICADORES DE CONTROL ESTÁNDARES**
Concientizar y capacitar a los empleados para reducir la cantidad de desperdicios generados en el proceso de producción de la empresa Soportes T.V.	• Llevar el registro de asistencia del personal en las capacitaciones. • Realizar un foro al final de cada capacitación donde se recoja por escrito la intervención de los empleados.
Informar al personal (específicamente a los encargados del proceso de producción) sobre sus funciones y brindar la dotación necesaria para desempeñar satisfactoriamente las mismas.	• Imprimir una copia de cada manual y registrar la entrega a cada trabajador mediante una firma de constancia. • Registrar un formato con las tallas y medidas necesarias de cada empleado para la compra de dotación. • Expedir un formato en el que el empleado certifica que ha recibido la dotación necesaria y exigirlo formar por el

	trabajador al momento de entrega.
Asesorar al personal encargado de cortar los ángulos metálicos sobre técnicas de corte que permitan maximizar los recursos y minimizar la presencia de defectos en los productos terminados.	• Llevar un control de la asistencia de los trabajadores a las capacitaciones. • Pedir una evaluación de desempeño por parte del experto contratado sobre cada empleado involucrado en la capacitación. • Registrar el peso total de la cantidad de desperdicio antes de la capacitación y después de ella para determinar una efectiva reducción de desperdicio.
Reducir el impacto medio ambiental derivado del proceso de pintura.	• Realizar una encuesta que permita recolectar la impresión de los habitantes de la comunidad que rodea a la empresa, sobre el cambio efectivo en las emisiones contaminantes del proceso de pintura (olores).

FUENTE: Los autores

10.2 SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 42. Seguimiento al plan de acción

ÁREA/PROCESO: PRODUCCIÓN		
PERIODO: 1 de Mayo de 2014 al 31 de Diciembre de 2014		
OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	**ACCIONES ACTIVIDADES**	**INDICADORES ESTÁNDARES**
Concientizar y capacitar a los empleados para reducir la cantidad de desperdicios generados en el proceso de producción de la empresa Soportes T.V.	• Realizar reuniones con los empleados para informar y enseñar técnicas de producción orientadas a la optimización de los recursos. • Hacer ejercicios prácticos con el personal de cómo es la forma correcta de usar los recursos, generando la mínima cantidad posible de desperdicio. • Hacer un control que permita evaluar la	• Llevar el registro de asistencia del personal en las capacitaciones. • Realizar un foro al final de cada capacitación donde se recoja por escrito la intervención de los empleados.

	eficiencia de las reuniones y ejercicios prácticos en base al nivel de desperdicios generados posterior a ellas. • Realizar las modificaciones correspondientes a las reuniones y prácticas, si la cantidad generada de desperdicio posterior a ellas no satisface las expectativas de la dirección.	
Informar al personal (específicamente a los encargados del proceso de producción) sobre sus funciones y brindar la dotación necesaria para desempeñar satisfactoriamente las mismas.	• Contratar a una persona experta en el tema de Recursos Humanos para que diseñe un manual de cargos. • Proporcionar al personal de la empresa el manual de cargos una vez terminado, para que tengan un mayor conocimiento de sus deberes, obligaciones y normas. • Dotar al personal de la empresa de la indumentaria correcta para ejercer sus funciones. • Supervisar el uso constante de la indumentaria proporcionada a los trabajadores. • Evaluar los efectos que puedan generar dichas medidas en los trabajadores.	• Imprimir una copia de cada manual y registrar la entrega a cada trabajador mediante una firma de constancia. • Registrar un formato con las tallas y medidas necesarias de cada empleado para la compra de dotación. • Expedir un formato en el que el empleado certifica que ha recibido la dotación necesaria y exigirlo formar por el trabajador al momento de entrega.
Asesorar al personal encargado de cortar los ángulos metálicos sobre técnicas de corte que permitan maximizar los	• Contratar a una persona que tenga un amplio conocimiento sobre el corte de metales. • Diseñar un plano y un prototipo con sus respectivas medidas, para	• Llevar un control de la asistencia de los trabajadores a las capacitaciones. • Pedir una evaluación de

recursos y minimizar la presencia de defectos en los productos terminados.	cada producto que fabrica la empresa. • Capacitar al personal sobre las técnicas de corte con el fin de minimizar productos defectuosos y el desperdicio de materiales. • Evaluar una vez capacitado el personal, la cantidad de desperdicios y de productos defectuosos que salen del proceso de producción.	desempeño por parte del experto contratado sobre cada empleado involucrado en la capacitación. • Registrar el peso total de la cantidad de desperdicio antes de la capacitación y después de ella para determinar una efectiva reducción de desperdicio.
Reducir el impacto medio ambiental derivado del proceso de pintura.	• Adecuar un espacio de la empresa en una cabina de pintura. • Realizar charlas con el personal para que puedan aprender sobre cómo ayudar a cuidar el medio ambiente y no contribuir a la contaminación.	• Realizar una encuesta que permita recolectar la impresión de los habitantes de la comunidad que rodea a la empresa, sobre el cambio efectivo en las emisiones contaminantes del proceso de pintura (olores).

FUENTE: Los autores

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este punto los autores de este trabajo expresan de forma separada, tanto las conclusiones generales de la realización del trabajo mismo, como también las recomendaciones que tal vez de forma repetitiva se puedan presentar con el ánimo de aumentar una dirección prospera para Soportes T.V.

11.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones fruto de la experiencia de este trabajo por parte de los autores se pueden presentar en función del contenido desarrollado como también de la realidad presenciada en el desarrollo del mismo con el objeto de estudio, por esta razón se presentan en primera instancia las conclusiones de los autores sobre el trabajo:

- Se ha consolidado un plan concreto y fácil de entender que permite responder a las principales necesidades del área de la empresa más afectada, especificando las actividades y los tiempos esperados para cada una de ellas, permitiendo un control oportuno sobre cualquier contingencia en su desarrollo.

- La estructura propuesta para Soportes T.V. busca diferenciar las áreas de “Contabilidad y Finanzas”, “Recursos Humanos” y “Mercadeo y Ventas” tal como se propone en el organigrama con el fin de consolidar la importancia en la gestión de las mismas que se aprecia difusa por parte de los autores en la actual administración de la empresa.

En cuanto a la experiencia de realizar este trabajo, los autores especifican sus conclusiones en el siguiente orden:

- Soportes T.V. al igual que las organizaciones analizadas para el benchmarking de este trabajo presentan evidencias claras de ser

organizaciones creadas en función del proceso de producción, con poca concepción de los elementos administrativos básicos que son necesarios para generar una lógica administrativa que responda con suficiencia a las necesidad de “organizarse” de cualquier empresa, ello se puede evidenciar por tomar un ejemplo en la confusión entre los conceptos presentados de MISIÓN y VISIÓN de la empresa ACEL SOPORTES T.V.

- En el desarrollo del presente trabajo, se comprendió por parte de los autores la clara necesidad de informes actualizados por parte de las entidades oficiales que permitan un análisis muchos más preciso sobre la realidad de cualquier sector, pues parece poco suficiente la emisión de estos cada 3 o 4 años.

- En el subsector en el que se encuentra Soportes T.V. (otros productos elaborados de metal) abunda la informalidad en la mayoría de las organizaciones que compiten con la empresa.

- Es necesario la conceptualización de la información suministrada por el personal de la empresa cuando se intenta realizar un proceso de formalización, pues resultar ser en algunos casos una divergencia entre las partes, entre lo que esperan los autores y lo que finalmente suministran los empleados.

- El levantamiento de conceptos o definiciones de las interacciones en la empresa, por tomar un ejemplo la definición de los problemas formulados en el ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (punto 9.1) requieren un análisis que puede resultar de muchos días de observación al interior de la misma, hecho que de verdad se dificulta sin la cooperación tanto de la dirección como del personal de la empresa.

11.2 RECOMENDACIONES

- Por obvio que parezca, se recomienda ampliamente seguir cada uno de los puntos expuestos que busquen la modificación de las dinámicas actuales en la empresa, que se encuentran basados en fundamentos académicos sobre el tema de dirección estratégica.
- Motivar el cambio de las actividades administrativas en busca de consolidar sistemas que permitan registros y ayuden a la formalización de los aspecto interno de la empresa.

- Se recomienda al gerente delegar todas aquellas decisiones y responsabilidades que puedan ser cubiertas por el personal según la estructura organizacional propuesta y así liberar recursos que permitan realizar la dirección integral de la empresa en términos administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro; MURILLO VARGAS, Guillermo; MARTÍNEZ CRESPO, Jenny; HERNÁN GONZÁLEZ, Carlos; SALAS PÁRAMO, Jairo; ÁVILA DÁVALOS, Hernán; CAICEDO DELGADO, Alexander. Teorías contemporáneas de la organización y del magnagement. Primera edición. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones, enero de 2009. p. 1-110

COLOMBIA. ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI. Secretaría de Cultura y Turismo: Datos de Cali y el Valle Del Cauca. [En línea]. 2004. [Citado 03-Febrero-2014] Disponible en internet: http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

COLOMBIA. ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI. Mapas y Planos de Santiago de Cali. [En línea]. 2004. [Citado 03-Febrero-2014] Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publicaciones/mapas_y_planos_de_santiago_de_cali_pub>

COLPRENSA. "45000 Caleños Salieron de la Pobreza Según el DANE". En: Diario El País. [En línea]. (19, abril ,2013). Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/presidente-santos-celebro-reduccion-pobreza-pais

REDACCIÓN DE EL PAÍS. ¿Qué tanto ha avanzado Cali en la reducción del desempleo?. En: Diario El País. [En línea]. (1, noviembre, 2013). Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/tanto-ha-avanzado-cali-reduccion-desempleo

PIEDRAHITA, Esteban. La Economía de Cali en el 2013. En: Diario El País. [En línea]. (12, enero, 2012). Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/esteban-piedrahita/economia-cali-2013

MINISTERIO DE LAS TIC. Boletín Trimestral De Las TIC Cifras Del Cuarto Trimestre de 2012. [En línea]. 2013. [Citado 06-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-602_archivo_pdf.pdf

AUTORIDAD NACIONAL DE TELEVISIÓN. Televisión Digital Terrestre. [En línea]. 2014. [Citado 06-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.antv.gov.co/content/television-digital-terrestre

TELEVISORES.NET. Tipos de Televisor. [En línea]. 2014. [Citado 06-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.televisores.net/tipos-de-televisor.htm

MINISTERIO DE TRABAJO. Política Pública de Empleo y Generación de Ingresos. [En línea]. 2014. [Citado 08-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/empleo-local/programa-de-asistencia-tecnica/politica-publica-de-empleo-y-generacion-de-ingresos.html

WIKIPEDIA. Diálogos de paz entre el gobierno Santos y las FARC. [En línea]. 2014. [Citado 09-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Di%C3%A1logos_de_paz_entre_el_gobierno_Santos_y_las_FARC

Stangl Herrera, Hermann. Valoración de empresas: Proceso de Paz. En: Portafolio. [En línea]. (24, Septiembre, 2012). Disponible en: http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/proceso-paz

El precio de la Paz. En: Dinero [online]. Agosto 2009. [Citado 09, febrero, 2014]. Disponible en internet: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-precio-paz/159613

OSCAR IVÁN ZULUAGA. Propuestas de Gobierno. [En línea]. 2014. [Citado 09-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.oscarivanzuluaga.com/index.php/propuestas

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Políticas de Estado: Ley de Formalización y Generación de Empleo. [En línea]. [Citado 10-Feb-2014]. Disponible en internet: https://www.dnp.gov.co/Pol%C3%ADticasdeEstado/LeydeFormalizaci%C3%B3nyGeneraci%C3%B3ndeEmpleo/Peque%C3%B1asEmpresascondescuentosenParafiscales.aspx

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Metalmecánica. [En línea]. 2010. [Citado 03-Feb-2014]. Disponible en internet: www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/metalmecanica.pdf

CÁMARA FEDEMENTAL ANDI. La cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. RAMÍREZ, Carolina; SUAREZ, Juliana y LESMES, Manuel. [En línea]. 2010. [Citado 10-Feb-2014]. Disponible en internet: www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091-BC66-F742C6838044

PACIFIC RUBIALES. ¿Quién es Michael Porter?. En: Diario el Espectador. [En línea]. (17, junio, 2013). Disponible en: http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428299-quien-michael-porter

3w3search©. 2011. El Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter. [En línea]. [Citado 10-febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Sectores en Cifras Enero 2013. [En línea]. 2014. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.cidet.org.co/sites/default/files/documentos/produccion_empleo_exportaciones_enero_2013_2.pdf

IDOM CONSULTING. Plan de Negocio Para el Sector Siderúrgico, Metalmecánico y astillero. [En línea]. 2013. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.ptp.com.co/documentos/2013%2003%2020%20entregable%205%20presentaci%C3%B3n%2020%20de%20marzo%20de%202013%20(2).pdf

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de la Industria. [En línea]. 2013. [Citado 10-Febrero-2014]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=65998

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Editorial escuela sin fronteras, 2013. 109 p.