

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA METÁLICAS MI
BENDICIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO
PARA EL PERIODO 2019 - 2021.

ANNYI TATIANA CAMAYO LOPEZ
NATHALIA LASSO VIAFARA

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA METÁLICAS MI
BENDICIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO
PARA EL PERIODO 2019 - 2021.

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de
Administrador de empresas

ANNYI TATIANA CAMAYO LOPEZ
NATHALIA LASSO VIAFARA

ASESORÍA

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

JUAN CARLOS FIGUEROA

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año) (Fecha de entrega)

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar presente en cada etapa de nuestras vidas y brindarnos la oportunidad de alcanzar la primera meta propuesta de un largo camino pese a los contratiempos; a la Universidad del Valle por poner a disposición sus instalaciones, por sus programas de capacitación y por el apoyo que le brindan a la sociedad en su evolución; a nuestro tutor y demás docentes que dedicaron su tiempo para ser los guías de una transformación de pensamiento al compartir sus conocimientos y revelarnos un horizonte lleno de múltiples opciones para crecer en todos los aspectos elegidos en nuestros proyectos de vida.

Gracias a nuestras familias y amigos quienes fueron un apoyo importante al motivarnos y reorientarnos de nuevo hacia el camino del éxito en los momentos en los que el miedo nos dirigía hacia el fracaso.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	12
RESUMEN	15
INTRODUCCION	16
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.1. Planteamiento del problema	17
1.1.1. Formulación del problema	18
1.1.2. Sistematización del problema.....	19
1.2. Justificación	19
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos Específicos	20
1.4. Marco de referencia.....	21
1.4.1. Marco contextual	21
1.4.2. Marco Teórico	23
1.4.3. Cuadro de mando integral	33

1.4.4. Marco Conceptual	34
1.5. Propuesta metodológica	36
1.5.1. Tipo de Estudio	36
1.5.2. Método de investigación.....	37
1.5.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.....	37
1.5.4. Tratamiento de la información	38
1.5.5. Participantes del estudio	38
2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	39
2.1. Historia de la empresa.....	39
3. ANÁLISIS DE ENTORNO Y DEL SECTOR	40
3.1. Entorno geográfico	40
3.2. Entorno demográfico	43
3.2.1. Población económicamente activa	44
3.2.2. Indicadores del mercado laboral.....	45
3.3. Entorno económico.....	47
3.3.1. Valor agregado municipal.....	48
3.3.2. Crecimiento económico - PIB	49
3.3.3. Industria manufacturera.....	50
3.3.4. Industria de la construcción	51

3.4. Entorno Politico	56
3.4.1. Incertidumbre jurídica	56
3.4.2. Costos de producción	57
3.4.3. Apoyo a las Mipymes	58
3.4.4. Ajuste de impuestos para Estimular la Generación de Empleo.....	58
3.4.5. Impuesto de industria y comercio y avisos y tableros	58
3.4.6. Impuesto de avisos y tableros	59
3.5. Entorno legal/ Juridico	61
3.6. Entorno Tecnológico.....	63
3.6.1. Nuevas Tecnologías para soldadura	63
3.6.2. Tendencias actuales.....	64
3.7. Análisis sectorial.....	65
4. DIAGNOSTICO INTERNO.....	70
4.1. Capacidad Directiva.....	70
4.2 Capacidad Tecnológica	71
4.3. Capacidad Competitiva.....	73
4.4 Capacidad Financiera.....	74
5. ANALISIS DOFA	78

6. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD SEGÚN EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	81
6.1. Poder de negociación de los clientes.....	81
6.2. Rivalidad entre las empresas.....	82
6.3. Amenaza de nuevos entrantes	82
6.4. Poder de negociación de los proveedores	83
6.5. Amenaza de productos sustitutos	84
7. PERFIL COMPETITIVO	86
7.1. Descripción de factores claves de éxito	86
8. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y CADENA DE SUMINISTROS	92
8.1. Logística de entrada:	92
8.1.1. Proceso de producción:	93
8.2. Logística de salida:	93
8.2.1. Marketing y ventas:	93
8.3. Actividades de apoyo.....	93
8.3.1. Recursos Humanos:	94
8.3.2. Infraestructura:	94
8.4. Análisis de Stakeholders	95

9. ENCUESTA.....	97
10. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	112
10.1. Misión.....	112
10.2. Visión.....	112
10.3. Valores organizacionales.....	112
10.4. Estructura organizacional	113
10.4.1. Perfiles de Cargo.....	114
10.5. PLAN OPERATIVO	120
10.5.2. Propuesta cadena de valor.....	127
10.5.3. Implementación de la herramienta 5's	127
CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFIA	132
ANEXOS	135

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	27
TABLA 2 DOFA	28
TABLA 3 Evaluación del entorno geográfico	42
TABLA 4 Proyección de población por sexo y edad.....	44
TABLA 5 Evaluación de entorno demográfico.....	46
TABLA 6 Valor agregado municipal	48
TABLA 7 Industria manufacturera Variación del valor agregado 2017Pr – Cuarto trimestre	51
TABLA 8 Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB departamental 2013-2016.....	53
TABLA 9 Licencias de construcción en el municipio de Santander de Q.	53
TABLA 10 Nuevas urbanizaciones y barrios en el municipio de Santander de Q..	54
TABLA 11 Evaluación del entorno económico	55
TABLA 12 Pago de impuesto de industria y comercio	59
TABLA 13 Evaluación del entorno político	60
TABLA 14 Análisis entorno legal.....	62
TABLA 15 Evaluación del entorno tecnológico	65

TABLA 16 Análisis capacidad directiva.....	70
TABLA 17 Análisis capacidad tecnológica	71
TABLA 18 Análisis capacidad del talento humano	72
TABLA 19 Análisis capacidad competitiva	73
TABLA 20 Análisis capacidad financiera.....	74
TABLA 21 Matriz de evaluación de factores externos (MEFI)	75
TABLA 22 Matriz de evaluación de factores externos	77
TABLA 23 Análisis DOFA	78
TABLA 24 Matriz de perfil competitivo	88
Tabla 25 perfil del cargo auxiliar administrativa	114
Tabla 26 perfil del cargo auxiliar administrativa	115
Tabla 27 Perfil del cargo de soldador	116
Tabla 28 Perfil del cargo del cortador y doblador	117
Tabla 29 Perfil de cargo del pintor	118
Tabla 30 Plan operativo	120

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICOS 1 Línea de tiempo Metálicas mi bendición	40
GRAFICOS 2 Principales indicadores del mercado laboral febrero 2018.....	45
GRAFICOS 3 Tasa global de participación, de ocupación y desempleo Cauca 2008-2017	46
GRAFICOS 4 Producto interno bruto cuarto trimestre de 2017	50
GRAFICOS 5 Dinámica de la construcción en Colombia	52
GRAFICOS 6 Consumo aparente de productos laminados en Colombia.....	68
GRAFICOS 7 Radar de clasificación metalistería mi bendición	89
GRAFICOS 8 Radar de clasificación metalistería el diamante	89
GRAFICOS 9 Radar de clasificación taller marcos	90
GRAFICOS 10 Comparación de radares de las tres empresas	91
GRAFICOS 11 Género de los encuestados	97
GRAFICOS 12 Edad de los encuestados	98
GRAFICOS 13 Ocupación de los encuestados.....	99
GRAFICOS 14 Conocimiento del nombre de la empresa	99
GRAFICOS 15 Productos demandados por los clientes encuestados	100
GRAFICOS 16 Factores de preferencia de los clientes al seleccionar la empresa.	101

GRAFICOS 17 Precios vs Calidad.....	101
GRAFICOS 18 Nivel de satisfacción de los clientes encuestados.	102
GRAFICOS 19 Ofrecimiento de Servicio de instalación a los clientes encuestados	103
GRAFICOS 20 Conformidad con el servicio de instalación.....	103
GRAFICOS 21 Conformidad con los acabados del producto adquirido	104
GRAFICOS 22 Nivel de satisfacción con la estética del producto	104
GRAFICOS 23 Nivel de satisfacción del diseño del producto final	105
GRAFICOS 24 Cumplimiento vs tiempo	105
GRAFICOS 25 Calificación de la solicitud de cotización	106
GRAFICOS 26 Precios vs calidad	107
GRAFICOS 27 Calificación del servicio prestado por la empresa	108
GRAFICOS 28 Cumplimiento de visitas a los clientes	108
GRAFICOS 29 Fidelidad de los clientes con la empresa	109
GRAFICOS 30 Calificación de los productos de la empresa comparados con otras empresas.....	110
GRAFICOS 31 Percepción de los clientes frente al catálogo de la empresa	110
GRAFICOS 32 Recomendación a la empresa y adquisición de los productos en el futuro	111
GRAFICOS 33 Organigrama metálicas mi bendición.....	114

GRAFICOS 34 Propuesta distribución de planta	126
GRAFICOS 35 Propuesta de cadena de valor de la metalistería mi bendición. ..	127

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza el entorno actual de la empresa Metálicas Mi Bendición con relación al desarrollo de los procesos administrativos y productivos de la misma, empleando una metodología cualitativa y cuantitativa, con la cual se logra identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización con el fin de diseñar una propuesta que permita mejorar el direccionamiento de la empresa y su proyección.

Inicialmente se realiza el análisis del entorno externo y del sector percibiendo así las oportunidades y amenazas que rodea a la organización, luego, se realiza el análisis interno que denota las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, posterior se realiza el análisis de la cadena de valor basados en las 5 de fuerzas de Porter y se plantea el plan estratégico.

Los datos analizados sugieren que la organización presenta debilidades en el desarrollo de su operación, además de oportunidades que no son aprovechadas lo que representa una disminución de la competitividad de la empresa frente al mercado, para ello se propone un plan estratégico que basado en estrategias y actividades le proporcione a la organización herramientas frente a la planeación, organización, dirección y control que conlleve a la mejora en la toma de decisiones.

Palabras clave: planeación estratégica, entornos, perfil competitivo, cadena de valor.

INTRODUCCION

Las MIPYMES representan un alto grado de participación en el PIB de Colombia, algunas de estas han funcionado a través de los años de forma empírica y no llevan a cabo un proceso administrativo de planeación, organización, control y dirección, sino que trabajan en el afán de cada día, impidiendo desarrollar las actividades y operaciones de forma planeada y coordinada.

Es por esto que estas empresas deben enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la planeación estratégica que permita lograr el crecimiento y expansión de forma coordinada y estructurada, para estar a la vanguardia de los acontecimientos en el ámbito empresarial que permitan alcanzar altos niveles de productividad, calidad y eficiencia.

Este trabajo se enfoca en brindar una solución de tipo administrativo a la situación que actualmente está presentando la empresa Metálicas Mi Bendición, que le proporcione a la organización una ventaja competitiva haciendo uso de una herramienta muy importante como es la planeación estratégica y le brinde la posibilidad de adentrarse en un ambiente de cambio continuo que le facilite estar a la vanguardia en su sector de mercado.

Lo anterior se realiza a través de una secuencia de pasos, realizando primero un análisis que posibilite efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para así definir el punto de partida; segundo analizar su entorno interno y externo, logrando de esta manera identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, tercero es necesario concretar cuál es la razón de ser de la empresa a través de la misión, cuarto trazar la dirección que le permitirá llegar a lo que quiere ser por medio de la visión, quinto establecer objetivos a mediano y/o largo plazo, sexto formular las estrategias que permitan alcanzar sus objetivos y séptimo diseñar un plan de acción para desarrollar dichas estrategias, lo anterior para que la

empresa pueda permanecer, ganar mercado, mejorar en la toma de decisiones, pero además optimizar la rentabilidad a través de la generación de valor agregado a sus clientes.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En una economía globalizada, las empresas se ven expuestas a diferentes situaciones que ponen en riesgo su estabilidad y permanencia en los mercados, obligándolas a asumir posturas de cambio que posibiliten una rápida adaptación y a su vez proporcionen a la organización una mayor capacidad de respuesta en términos de flexibilidad, eficiencia y cumplimiento. Para hacerle frente a estas situaciones, las empresas deben de dirigir sus acciones hacia el mejoramiento de sus modelos de negocio, para ello se requiere establecer una planeación que permita a la organización orientar hacia la consecución de sus metas y objetivos de manera clara y oportuna.

Metálicas Mi Bendición es una empresa familiar ubicada en Santander de Quilichao fundada en el año de 1980, la cual se dedica al diseño, fabricación y comercialización de piezas de metal, tales como puertas, ventanas, rejas, clóset, estructuras, techos, cortinas, gradas metálicas, piezas de decoración y trabajos de soldadura todas hechas según los requerimientos de los clientes.

En la actualidad, se logra identificar que la empresa no cuenta con un plan estratégico que defina el rumbo de la organización, no cuenta con una estructura organizacional definida, los procesos de dirección y administración son realizados por el propietario de manera empírica, hecho que denota falencias en la planeación, control, evaluación y seguimiento de sus procesos.

Del mismo modo, se logra evidenciar que sus colaboradores no tienen sentido de pertenencia con la organización lo que ocasiona una alta rotación de personal. La planeación de la producción responde a la programación de las operaciones del día a día, situación que conlleva a la disminución de su productividad puesto que se evidencia un mal uso de los recursos debido a que estos no están siendo utilizados de forma óptima al no tener control sobre los mismos; lo que conlleva a la inconformidad con respecto a la prestación de sus servicios, el cual es cuestionado por los clientes ya que sus compromisos no logran ser cubiertos a cabalidad, pues la calidad en sus productos es percibida pero su efectividad en tiempo de entrega es un factor que juega en contra de su nivel de competitividad frente al mercado, disminuye las ventas y limita la posibilidad de crecimiento.

De acuerdo con la situación anterior, se puede inferir la necesidad de la empresa en tomar acciones correctivas que logren redefinir el rumbo de la organización con el fin de garantizar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Para cambiar la situación actual de Metálicas Mi Bendición, se propone el diseño de un plan de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa responder de una manera eficiente y oportuna a los cambios que se presenten en el ambiente, a su vez, aportar al mejoramiento continuo de la organización en aspectos tales como; los procesos de toma de decisiones, la optimización de recursos, el clima organizacional, la medición del desempeño y la productividad, además de impulsar la imagen corporativa y la percepción de los clientes.

1.1.1. Formulación del problema

¿Con el diseño de un plan estratégico para la empresa Metálicas Mi Bendición se podrá mejorar la competitividad de la empresa?

1.1.2. Sistematización del problema

¿La empresa ha desarrollado un análisis situacional que le permita determinar su grado de competitividad en el mercado?

¿La empresa cuenta con un plan estratégico acorde con la proyección organizacional?

¿La empresa cuenta con un plan operativo que le permita desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos organizacionales?

1.2. Justificación

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentre”¹

Para Chiavenato, los análisis de diferentes empresas demuestran que las organizaciones que planean su estrategia registran un mejor desempeño de las que no lo hacen, es por esto que se hace importante que las empresas realicen una proyección en sus procesos, que le garantice afrontar de mejor manera los posibles cambios en el mercado, en este sentido Metálicas Mi Bendición ha identificado la importancia de establecer un plan estratégico que le permita definir el rumbo en cuánto a la toma de decisiones a partir de acciones coordinadas, estructuradas y organizadas que incidan en la competitividad de la empresa, este requerimiento surge a partir de un diagnóstico en el que se logra evidenciar la falta de planeación

¹ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. México: interamericana.2017. p. 27

organizacional, establecer los perfiles de cargos, roles de desempeño, programación de la producción, tiempos de entrega y existe deficiencia en la gestión del mercado así como baja efectividad financiera.

De este modo se hace necesario una propuesta que le permita a la organización alcanzar mayor competitividad en el mercado mediante el uso de herramientas administrativas, que faciliten el control en los procesos internos que actualmente no se encuentran estructuradas, buscando con ello generar la buena toma de decisiones.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Metálicas Mi Bendición ubicada en Santander de Quilichao para el año 2019 - 2021

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico sobre el entorno organizacional
- Realizar el análisis de la cadena de valor de la organización
- Formular el plan estratégico para el periodo 2019 – 2021.
- Diseñar el plan operativo de la organización para el periodo 2019 - 2021.

1.4. Marco de referencia

1.4.1. Marco contextual

El presente trabajo se realizará en el Municipio de Santander de Quilichao, ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca².

Según datos del plan de desarrollo municipal 2016-2019³ Santander de Quilichao pertenece a la región del norte del Cauca, conformada por otros municipios como: Buenos Aires, Caldon, Caloto, Corinto, Guachené, Jámalo, Miranda, Padilla, Puerto Tejada, Suarez, Toribio y Villarrica. Está definida a nivel departamental como una de las subregiones que aporta al 80% del PIB departamental y además su cercanía a la ciudad de Santiago de Cali, al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y al Puerto de Buenaventura le permiten ser considerada como la región estratégica por excelencia para fortalecer los niveles de competitividad departamental. De acuerdo con lo anterior Santander de Quilichao, como segunda ciudad del departamento del Cauca, está considerado como el eje articular y ciudad en vía de crecimiento que tiene la responsabilidad visionaria de implementar acciones de equipamiento urbanístico y de desarrollo territorial para complementar los esfuerzos de los municipios vecinos. La economía del municipio de Santander proviene en su gran

²GOBIERNO EN LÍNEA DEL MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES.[en línea].<http://santanderdequilichaocauca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcEl%20municipio%20en%20el%20departamento-1-&x=2688851> [citado en 26 de noviembre de 2017]

³ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2016-2019. [en línea]. <<http://santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/ACUERDO%20010%20DE%202016%20-%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019,%20SANTANDER%20DE%20QUILICHAO,%20COMPROMISO%20DE%20TODOS.pdf>> [citado en febrero del 2018]

mayoría del sector primario de vocación agropecuaria productos como el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores y al municipio.

Con los beneficios que trajo la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario paso a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

Santander de Quilichao tiene características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del departamento y que podemos mencionar: Su ubicación geográfica es favorable, se encuentra ubicado cerca al gran centro de producción y consumo como Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del departamento.

Topográficamente se encuentran la zona plana, dónde se inicia el valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas, se caracteriza por la explotación a gran escala de la caña de azúcar, de pastos mejorados para el ganado, en la zona de ladera con diferencia de pisos térmicos que hacen que el establecimiento de actividades agropecuarias sea muy variado.

“En la parte Industrial el municipio se destaca por su gran desarrollo ya que un gran número de Industrias nacionales y extranjeras se encuentran desarrollando sus labores en el municipio, son el caso de los ingenios Azucareros, Colombina, Almidones Nacionales, Metecno, Cacharrería La 14, Diario Occidente, Continental del Cauca, Andina de Absorventes, Guanhi, Productora de Calzado del Cauca, Famic, Eurocerámica, ladrillera Meléndez, Paneles de Colombia, entre otras que

en su gran mayoría se encuentran el parque Industrial El Paraíso y que es gran fuente de trabajo para la región”⁴

Por todo lo dicho, Santander de Quilichao representa una gran oportunidad para esta empresa debido a que es un municipio en expansión y crecimiento, lo que permite que empresas de metalmecánicas se desarrollen gracias al incremento en la actividad del sector construcción.

1.4.2. Marco Teórico

1.4.2.1. Planeación Estratégica

La planeación es una de las actividades con mayor trascendencia de una empresa puesto que esta permite anteponerse a las situaciones de incertidumbre a las que se puede enfrentar, para Alejandro Lerma⁵, la planeación puede demarcar la posición en la que se encuentra la empresa y el lugar donde quiere llegar, además permite conocer las amenazas y oportunidades, las fortalezas, debilidades y como estas a través de estrategias permiten transformar la organización, logrando un buen desenvolvimiento en su entorno, con el fin de lograr los objetivos que se plantee la organización.

“Planear es definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado”⁶

⁴ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2016-2019. [en línea]. <<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionYControl/ACUERDO%20010%20DE%202016%20-%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019,%20SANTANDER%20DE%20QUILICHAO,%20COMPROMISO%20DE%20TODOS.pdf>> [citado en febrero del 2018]

⁵ LERMA, Alejandro; BARCENA JUAREZ, Sergio. planeación estratégica por áreas funcionales. 1 ed. México. Alfaomega, 2012. p 13

⁶ Ibíd. P. 14

para este autor la planeación responde a una serie de interrogantes ¿Hacia dónde quiere que vaya la empresa? ¿Qué se tiene para lograr lo que se pretende? ¿Cómo debe hacer aquello que tiene que hacer? ¿Cuándo debe hacer cada una de las acciones? ¿Qué recursos son necesarios para hacer lo que se tiene que hacer? ¿En cuánto tiempo y en que magnitud habrá de lograrse lo que se pretende?⁷

De igual manera para Serna⁸, La planeación estratégica es un proceso secuencial por medio del cual una organización precisa su negocio, la visión de largo plazo, y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y permite conocer el negocio, en cuanto a las características del entorno, y la competencia, a la capacidad organizacional, las metas que se quieran lograr y la manera de medir el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, para Idalberto Chiavenato⁹, la Planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que afectan a toda la empresa durante un periodo, es también un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro sino considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

⁷ LERMA, Alejandro; BARCENA JUAREZ, Sergio. planeación estratégica por áreas funcionales. 1 ed. México. Alfaomega, 2012. p 14

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá D.C: panamericana editorial limitada.2010. p 55

⁹CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2017. P.10

1.4.2.2. Modelo de planeación estratégica

Humberto Serna, propone un modelo de planeación estratégica que incluye el diagnóstico estratégico que permite evaluar las condiciones cambiantes del entorno, así como conocer las debilidades y fortalezas de la organización a través de un análisis DOFA, dónde se pueden generar las estrategias. Y el análisis de la cultura organizacional; que para Serna¹⁰ caracteriza e identifica una organización, esta incluye aspectos como valores, creencias, y comportamientos que se arraigan y se comparten en la organización, la manera en la que se desarrolla el liderazgo, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros forman la cultura de una organización. Esta cultura representa la manera en la que se desarrolla la toma de decisiones, y como se llevan a cabo a los diferentes retos a las que las empresas se enfrentan, es decir, si la cultura coincide con las estrategias es catalogada como una fortaleza y no como una debilidad. Dentro de la cultura corporativa influyen muchos factores que permiten que esta se consolide como tal, dentro de estas se encuentran:

- los fundadores, siendo estos los que participan de las decisiones según sus creencias y la comprensión que tengan de la misma.
- El estilo de dirección: la forma en la que se toman las decisiones y la forma en la que se dirigen de manera general
- La claridad de los principios organizacionales: los principios y valores inspiran la vida institucional
- La estructura: las estructuras deben estar en sintonía con las estrategias, es decir que según este autor las estructura sigue a la estrategia.

¹⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá D.C: panamericana editorial limitada.2010. p. 133-143

- Sistemas de recompensas, reconocimiento y sanciones: la manera en la que las organizaciones incentivan, evalúan y reconocen o sancionan a sus miembros.
- Talento humano: el nivel educativo, experiencia, compromiso y pertenencia a la organización son elementos fundamentales de las organizaciones
- Ritos y ceremonias: son las actividades que normalmente realizan en las organizaciones.
- Comunicación: es la manera en la que se transmite la información.

Análisis Externo

Para Humberto Serna, es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno, el análisis externo lo integran el análisis de factores de los cuales las empresas no tienen el control, que una vez identificados, se pueden crear estrategias para contrarrestar las amenazas o potenciar las oportunidades, entre ellos está:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, a nivel internacional, nacional, departamental y local
- Factores Políticos: se tienen en cuenta aquellos factores que pueden afectar la organización.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo los valores, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura etc.
- Factores Tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las maquinas, herramientas, materiales, así como los procesos.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, tipografía, clima, recursos naturales.
- Factores competitivos: Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio.

Para el análisis externo se utiliza una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades de una empresa denominada el perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

TABLA 1 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Factores Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Humberto Serna, Gerencia estratégica

El análisis interno

Consiste, en evaluar la situación presente de una empresa, en este sentido y para el trabajo de grado se utilizará el método del perfil de capacidad interna (PCI), el cual permite la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El PCI, analiza cinco capacidades que se muestran a continuación

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercado
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica (producción)
- La capacidad del talento humano

Análisis DOFA

DOFA, es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad PCI, del perfil de amenazas y

oportunidades del medio, (POAM) y del análisis de competitividad (PC), el análisis DOFA, ayuda a determinar si la organización, está en capacidad para desempeñarse en el medio.

Para Serna¹¹, el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave, Primero identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización; En segundo lugar, es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa; Tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, comparativas y los nichos que están a su alcance. El análisis DOFA, está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortaleza y debilidades. Dicho análisis le permitirá a la organización crear estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. En la tabla 2 se referencia un ejemplo del DOFA.

TABLA 2 DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Huberto Serna, Gerencia estratégica

¹¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogota D.C: panamericana editorial limitada.2010. p 68

Direccionamiento estratégico¹²

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde se dirigen. En el direccionamiento estratégico son importantes los principios corporativos, la misión y la visión”.

Principios corporativos: Estos son catalogados como el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización y el soporte de la cultura organizacional. un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización, deben analizarse ajustarse o redefinirse y luego ser divulgados.

Misión: La misión es la formulación de los propietarios de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de su operación, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de los propietarios, esta responde a una serie de preguntas, que permiten componer la misión de una organización. (ver imagen 1)

IMAGEN 1 Componentes de la misión



Fuente: Humberto Serna, gerencia estratégica

¹² SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogota D.C: panamericana editorial limitada.2010. p 71

Visión: La visión señala el rumbo, da dirección, une el presente con el futuro y sirve para guiar en la formulación de las estrategias a la vez que proporciona un propósito a la organización, esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos cuyos resultados deben ser medibles, mediante un sistema de índices de gestión.

Opciones estratégicas

Son las diferentes opciones que se encuentran para lograr los objetivos y metas propuestas y surgen a partir de haber definido el direccionamiento estratégico, de haber realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, se deberá investigar las diferentes opciones que la organización tiene para anteponerse a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Formulación de las estrategias

La formulación de las estrategias se deberá convertir en planes de acción y definir los responsables de la ejecución, por eso es tan importante que se pueda proyectar en el tiempo, cada uno de los proyectos estratégicos.

1.4.2.3. Vision de Chiavenato¹³

Para Chiavenato la planeación estratégica debe cumplir 6 etapas dentro de estas se consideran la determinación de los objetivos empresariales que son establecidos en función de la misión y la visión, los objetivos pueden agruparse en 4 categorías

- La utilidad considerada dentro de dos puntos de vista: retornos de los propietarios y la economía de la empresa.
- La expansión con relación a la misma empresa o con relación en el mercado en el que participa
- La seguridad enfocada a ser sostenible y mantenerse en el mercado
- La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir destino con libertad

Análisis de las condiciones ambientales

Mediante el análisis ambiental la empresa puede llegar a conocer el ambiente externo y observar lo que le rodea, necesidades, oportunidades, recursos disponibles, amenazas, es decir, todo aquello sobre lo que no tiene control. Este análisis debe tener en cuenta el ambiente general y el ambiente de tarea

- **Ambiente general:** son todos aquellos factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, demográficos y ecológicos, que no se pueden controlar, es donde confluyen las oportunidades y las amenazas que rodean a la empresa.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2017. P.15-45

- **Ambiente de tarea:** los componen los consumidores, proveedores, competidores y las agencias reguladoras.

Chiavenato también considera importante el estudio del Análisis organizacional interno que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos productivos, humanos de la empresa para poder verificar las fortalezas y debilidades de las mismas.

Formulación de las alternativas estratégicas y la elección de la estrategia

Para este autor las alternativas estratégicas pueden ser activas o pasivas, dependiendo lo que arrojen el análisis del macroambiente, normalmente las grandes empresas utilizan estrategias ofensivas y las pequeñas defensivas, aunque también puede haber una combinación de estas.

- Estrategia defensiva: Es la característica de empresas que han conquistado un mercado y luchan por mantenerlo y defenderlos de los competidores, son eficientes en sus operaciones y en materia de costos.
- Estrategia ofensiva: se caracterizan por buscar nuevos segmentos de mercado, son empresas que buscan constantemente nuevas oportunidades y realizan amplios análisis ambientales.
- Estrategia analítica: esta presenta características ofensivas y defensivas
- Estrategia reactiva o retardada: son empresas que reaccionan tardíamente a los cambios por ausencia de análisis ambiental.

La elaboración de la planeación estratégica se orienta hacia el cómo se hace y tiene en cuenta el análisis del ambiente y el análisis interno. La implementación es poner en acción todo lo que se planeó, con el fin que se pueda llevar a cabo es importante que se subdivida, a si para el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos y en el nivel operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas que deben ejecutarse.

1.4.3. Cuadro de mando integral

Por otro lado, se utilizará la metodología del cuadro de mando integral que según sus autores Kaplan y Norton¹⁴, lo plantean como un sistema de administración que no solo se enfoca en la perspectiva financiera, que ha sido una de las herramientas de medición más utilizada por los gerentes, sino por los activos intangibles de una empresa como una parte fundamental para crear ventajas competitivas.

El cuadro de mando integral se enfoca en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

- Perspectiva financiera¹⁵: el cuadro de mando integral incluye esta perspectiva debido que los indicadores financieros son muy importantes para medir si las estrategias la puesta en marcha y su ejecución están dando el resultado esperado.

¹⁴ KAPLAN, Robert; NORTON, David, Cuadro de mando integral, grupo planeta 2016. P. 39

¹⁵ KAPLAN, Robert; NORTON, David, Cuadro de mando integral, grupo planeta 2016. P. 40

- Perspectiva del cliente¹⁶: en esta se identifican la segmentación del mercado en los que competirá la unidad de negocio, que permitirá crear estrategias bien fundamentadas enfocadas a la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente etc.
- Perspectiva del proceso interno¹⁷: en este se identifican los procesos críticos de la empresa, en lo que la empresa se debe enfocar lo que permite a la unidad de negocio entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado y satisfacer a los accionistas.
- Perspectiva de formación y crecimiento¹⁸: esta perspectiva se enfoca en la adquisición de herramientas tecnológicas que permitan mejorar la capacidad instalada para crear valor a los clientes y accionistas, para Norton y Kaplan la formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, la organizaciones deben invertir en la recualificación de los empleados, potenciar los sistemas de tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

1.4.4. Marco Conceptual

El siguiente marco conceptual es suministrado por el autor Humberto Serna¹⁹

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización
Principios organizacionales que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo

¹⁶ Ibid, p. 40

¹⁷ Ibid p. 41

¹⁸ Ibid,p. 42

¹⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogota D.C: panamericana editorial limitada.2010. p. 72-73

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnostico estratégico: “es el análisis de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa”

Estrategia: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados.

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la institución

Metalistería: “La metalistería consiste en cortar y armar elementos elaborados a base de hierro, metal, para la creación de un producto, su objetivo es el trazado, corte y fundido, el cual se enfoca a partir de los procesos básicos de manipulación y transformación de los metales fundamentados en operaciones de forja y ornamentación, chapistería y soldadura entre otros”²⁰.

Misión: es la formulación explícita de los propósitos de la organización de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los factores participantes en el logro de los objetivos de la organización, expresa la razón de ser de la empresa o área

²⁰ SOLDADORES METALISTERIA. [EN LINEA]<<http://metalisteriaysoldadura.blogspot.com/2012/08/metalisteria-metalisteria-metalisteria.html>> Citado abril 28 del 2018.

Oportunidades: Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada

Plan de acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su seguimiento y monitoria

Visión: Es la declaración amplia de donde quiere que su empresa o área este dentro de tres a cinco años

1.5. Propuesta metodológica

1.5.1. Tipo de Estudio

Teniendo en cuenta el enfoque cualitativo que según Sampieri “busca principalmente la dispersión o expansión de los datos o información, mientras que el cuantitativo pretende acotar la información, o medir las variables de estudio con precisión”²¹

Se puede decir que este proyecto de investigación presenta un enfoque de tipo cualitativo mayormente y cuantitativo en menor proporción puesto que por un lado se centra en la identificación de los procesos de la organización y el diseño de la propuesta de un plan estratégico y por el otro se realiza una medición de algunas variables.

²¹ HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. FERNÁNDEZ, Collado Carlos. BAPTISTA, Lucio Pilar. Metodología De La Investigación. México McGrawHill.1991 Capítulo uno, enfoque cualitativo y cuantitativo, [en línea] <<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>>

1.5.2. Método de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo porque su propósito principal es diseñar el plan estratégico, éstos se caracterizan por: describir situaciones y eventos concernientes a la organización.

1.5.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información

Las técnicas de recolección de datos que serán utilizadas en el proyecto de investigación serán clasificadas de acuerdo con las fuentes primarias (encuestas, observación, entrevistas y fuentes secundarias (libros, tesis, monografías) que se presentan a continuación.

1.5.3.1. Fuentes primarias

La fuente principal de recolección de datos para la propuesta de investigación consiste en la realización de entrevistas al propietario y personal operativo que soporta los procesos desarrollados en la organización, esto con el fin de establecer las caracterizaciones y documentos requeridos de cada proceso.

Las entrevistas se complementan por la técnica de observación directa, en la que se evidencia la ejecución de las actividades de cada proceso, el ambiente en el que se desarrollan y los métodos utilizados por los colaboradores para dar cumplimiento.

1.5.3.2. Fuentes secundarias

Se usará como medio de información secundaria los documentos existentes en la empresa y aquellos relacionados con el tema de investigación tales como libros, artículos, normas técnicas, entre otros.

1.5.4. Tratamiento de la información

Para el diagnóstico inicial de la empresa, se emplea en primer lugar una lista de chequeo y entrevista estructurada que permita evaluar el estado de la organización.

1.5.5. Participantes del estudio

Para el desarrollo de este estudio se toma como muestra todos los procesos que involucra la empresa y todo el personal que colabora con el desarrollo de sus actividades, en todos los niveles jerárquicos:

- Administrativo: Gerente
- Operativo: Operarios de Producción
- Annyi Tatiana Camayo López: Autora
- Nathalia Lasso Viafara: Autora
- Juan Carlos Figueroa: Director de trabajo de grado

2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la empresa

La Metalistería tuvo sus inicios en el barrio Morales Duque y fue construido de manera artesanal en la casa del propietario, para ese entonces contaba con un ayudante.

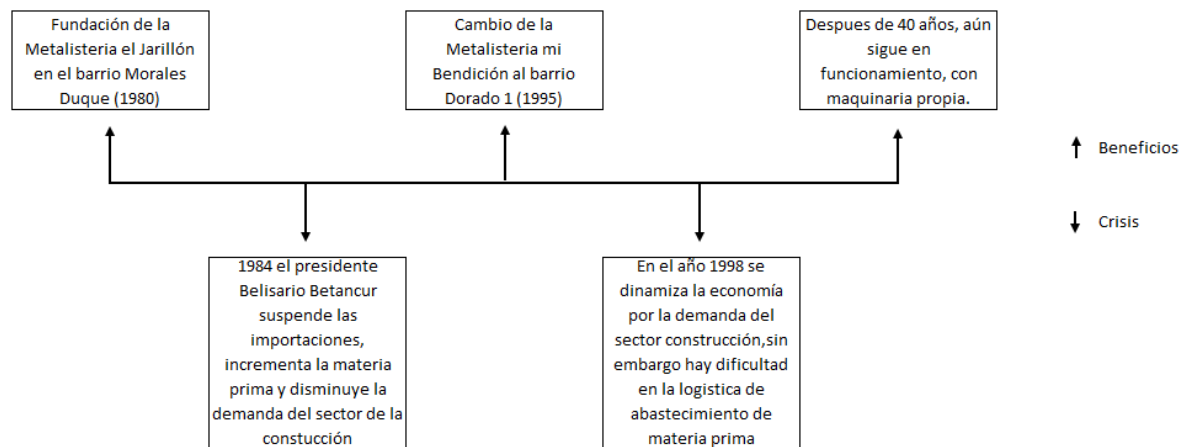
Para atraer la atención de los clientes, utilizaba tarjetas de presentación como estrategia, sin embargo este tipo de publicidad no fue suficiente debido a que el barrio era catalogado como un lugar peligroso y de difícil acceso, por lo tanto, busco la manera de contactarse con maestros de construcción para que lo referenciarán y a cambio les ofrecía una comisión por venta, lo que le permitió aumentar sus ingresos logrando que a los 25 años de fundado el negocio, adquiriera un lote en el barrio el Dorado pensando en una ubicación más central que facilitará la entrada de clientes y maquinaria.

Durante el gobierno de Belisario Betancourt el sector de la metalistería cayó debido a que el presidente había decidido suspender la entrada de productos importados al país, esto provocó un alza en los precios de los insumos, ya que sólo podían trabajar con productos nacionales, disminuyendo la demanda del sector de la construcción, provocando que la situación en la empresa fuera poco sostenible a tal punto de terminar con el contrato del trabajador.

En el año 1998 se evidencio un proceso de dinamización en la economía logrando que el sector de la construcción en Santander de Quilichao aumentara, sin embargo, el acceso a los insumos era difícil, ya que estos eran adquiridos en la ciudad de Cali, resultando en un incremento en los costos de la materia prima y un obstáculo en su logística de abastecimiento, que ocasionaba retrasos en los pedidos.

Actualmente la empresa cuenta con 40 años de fundada, cuenta con 3 trabajadores, maquinaria propia, está posicionada por la calidad y los años de experiencia, y ofrece una variedad en su catálogo de productos tales como puertas, ventanas, rejas, cortinas, base camas, estructuras metálicas para techos, antejardines entre otros productos.

GRAFICOS 1 Línea de tiempo Metálicas Mi Bendición



Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE ENTORNO Y DEL SECTOR

El análisis de los entornos es de suma importancia puesto que permite a las organizaciones conocer las oportunidades y amenazas del medio que las rodea, en este sentido se tendrán en cuenta para el análisis los factores geográficos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos.

3.1. Entorno geográfico

El municipio de Santander de Quilichao está ubicado en el sector norte del departamento del Cauca, a 97 km al norte de Popayán y a 45 km al sur de Cali,

limita al Norte con los Municipios de Villa Rica y Jamundí, al Occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jambaló y al sur con el Municipio de Caldono.

El municipio cuenta con unas características para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía²² como su ubicación geográfica, la topografía y la infraestructura vial; En cuánto a la Ubicación geográfica se encuentra cerca al centro de producción y consumo como Cali, al puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga entre otras ciudades del departamento. Topográficamente tiene dos zonas definidas la plana donde se inicia el valle geográfico del río Cauca con explotaciones agropecuarias, tecnologías apropiadas y la zona de ladera, topografía ondulada suave, con diferencia de pisos térmicos que hacen que el establecimiento de actividades agropecuarias sea muy variado, finalmente la infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica, siendo este un importante corredor vial puesto que conecta el suroccidente colombiano.²³

La siguiente tabla presenta la evaluación del entorno geográfico el cual permite analizar los factores que pueden incidir de manera directa o indirecta en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

²² Se consideran los tres sectores de la economía el agropecuario, industrial, de comercialización y servicios

²³ SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL. Situación de la salud en Santander de Quilichao 2007-2014.[en línea]
<<http://santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/BancoDocumentos/Situaci%C3%B3n%20de%20la%20salud%20en%20Santander%20de%20Quilichao.pdf>> citado Noviembre 30 del 2017

TABLA 3 Evaluación del entorno geográfico

VARIABLES	FACTORES EXTERNOS				IMPACTO		
Entorno geográfico	Amenaza mayor	Amenaza Menor	Oportunidad mayor	Oportunidad Menor	Alto	Medio	Bajo
Ubicación geográfica			X		x		
Topografía				X			X
Infraestructura vial			X		x		

Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de los resultados de la valoración del entorno geográfico se logra inferir que la empresa tiene gran oportunidad en el crecimiento y expansión debido a la posición estratégica en la que se encuentra ubicada, lo que permite reducir costos de transporte y materia prima, además cuenta con vías de acceso que facilitan el proceso de distribución de los productos fabricados. Por otro lado, la topografía es importante ya que incide de manera directa en la dinamización de la economía.

3.2. Entorno demográfico

Según proyecciones del censo del DANE²⁴ para el 2015 la población del municipio de Santander de Quilichao fue de 93.545, donde el 28,5% está representado por comunidades afro descendientes, 16.6% indígenas y el 54.7 % mestiza. La distribución de la población es; cabecera municipal el 56.6% con 52,970 habitantes, la parte rural corresponde al 43.3% con 40.575 habitantes.

La siguiente tabla, permite clasificar la población del municipio en tres grupos de acuerdo a los rangos de edad:

- De 0 a 29 años de edad: el cual comprende entre 3000 a 50.561 personas.
- De 30 a 54 años de edad: el cual comprende entre 3.000 a 29.228 personas.
- De 55 años en adelante: el cual comprende entre 100 a 13.756 personas

²⁴ SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA. Plan de desarrollo municipal compromiso de todos 2016 - 2019 [en línea]. <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/37613233376437623132643538343537/acuerdo-010-de-2016-adopta-el-plan-de-desarrollo-2016-2019-santander-de-quilichao-compromiso-de-todos_4.pdf> [citado 14 noviembre del 2017].

TABLA 4 Proyección de población por sexo y edad

2015			
Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	93.545	46.007	47.538
0-4	8.077	4.097	3.980
5-9	8.099	4.077	4.022
10-14	8.436	4.304	4.132
15-19	9.260	4.752	4.508
20-24	9.042	4.446	4.596
25-29	7.647	3.798	3.849
30-34	6.952	3.537	3.415
35-39	6.570	3.166	3.404
40-44	5.803	2.756	3.047
45-49	5.134	2.433	2.701
50-54	4.769	2.239	2.530
55-59	3.934	1.856	2.078
60-64	3.156	1.505	1.651
65-69	2.323	1.097	1.226
70-74	1.719	789	930
75-79	1.334	601	733
80 Y MÁS	1.290	554	736

Fuente: Plan de desarrollo Municipio Santander de Quilichao 2016-2019

En la tabla anterior se puede evidenciar la proyección de la población por sexo y por edad en el municipio de Santander de Quilichao según el DANE, al año 2015.

3.2.1. Población económicamente activa

En el municipio de Santander de Quilichao, la población económicamente activa, representa aproximadamente el 82,39% de la población total

La tasa de ocupación en el departamento del Cauca está representada de la siguiente manera el 64,5% son hombres y el 35,5% son mujeres²⁵

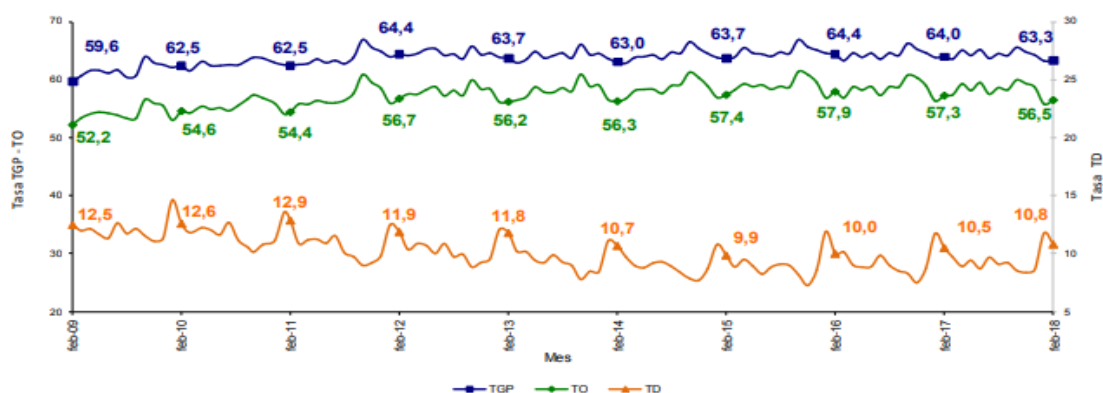
²⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Mercado laboral por departamentos. [en línea] <
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_17.pdf> p. 31-32.
 Citado en febrero 18 del 2018

3.2.2. Indicadores del mercado laboral

“Para el mes de febrero de 2018 la tasa de desempleo fue 10,8%, la tasa global de participación 63,3% y la tasa de ocupación 56,5%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 10,5%, 64,0% y 57,3%, respectivamente”.²⁶

GRAFICOS 2 Principales indicadores del mercado laboral febrero 2018

Gráfico 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo
Total nacional
Febrero (2009 – 2018)



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GIH)

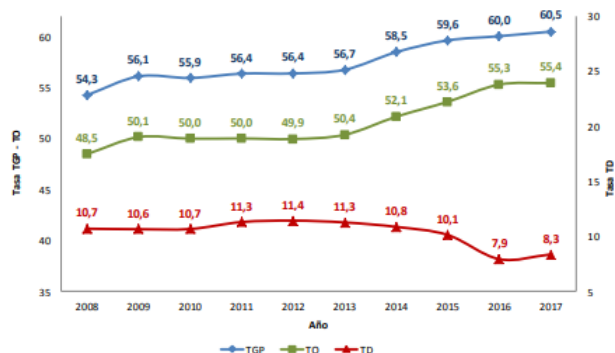
Según el DANE²⁷ el departamento del Cauca presentó una tasa global de participación de 60,5%, una tasa de ocupación de 55,4% y una tasa de desempleo

²⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Principales indicadores del mercado laboral. [en línea]. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_18.pdf> citado en febrero 18 del 2018.

²⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Principales indicadores del mercado laboral febrero 2018 [en línea]. <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_17.pdf> citado febrero 18 del 2018

de 8,3%, esto demuestra que en los dos últimos años ha habido una variación positiva de la tasa de ocupación en el departamento del Cauca.

GRAFICOS 3 Tasa global de participación, de ocupación y desempleo Cauca 2008-2017



Fuente: DANE, GIH

Después de haber realizado la evaluación del entorno demográfico se consideran las variables que representan amenazas u oportunidades.

TABLA 5 Evaluación de entorno demográfico

VARIABLES	FACTORES EXTERNOS				IMPACTO		
	Amenaza mayor	Amenaza Menor	Oportunidad mayor	Oportunidad Menor	Alto	Medio	Bajo
Entorno Demográfico							
Crecimiento poblacional			X		X		
Edad				X		X	
Género				X			X
Mercado laboral			X		X		
Población económicamente activa			X		X		

Fuente: Elaboración Propia

En línea con los resultados de la evaluación el entorno demográfico, se puede concluir que el crecimiento de la población en el municipio se considera como una oportunidad mayor, puesto que tiene un efecto positivo, en cuanto a la demanda potencial de los productos que fabrica la empresa, logrando inferir que el crecimiento de la población es directamente proporcional al aumento de la demanda de bienes y servicios, máxime si se considera que el 82,39% es población económicamente activa lo que incide directamente en la productividad del municipio, Por otro lado, el mercado laboral juega un papel fundamental, debido al aumento de los indicadores de la tasa de ocupación en el departamento del Cauca permitiendo de esta manera mayores ingresos a la población, por tanto, mayor poder adquisitivo hechos que se convierten en oportunidades de ventas para la organización.

3.3. Entorno económico

Santander de Quilichao tiene unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía tales como la ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo, Buga y otras ciudades del Departamento; la ley Páez generó la localización de alrededor de cuarenta industrias de tamaño grande y mediano alrededor de la cabecera municipal; la infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica. En el sector industrial se destacan la fabricación de productos tales como: alimentos, metalmecánica y productos de primera necesidad,

en el sector comercial con su oferta de productos de vestido, calzados, hogar, víveres²⁸

3.3.1. Valor agregado municipal

En cuanto al valor agregado que ha generado cada uno de los sectores de la economía, observamos que Para el año 2013, la industria manufacturera tuvo una participación del 381,6 lo cual lo sitúa como el primer reglón más importante en el municipio de Santander de Quilichao, así como se puede observar en la siguiente tabla

TABLA 6 Valor agregado municipal

Valor agregado municipal	
Industria manufacturera	381,6
Comercio	17,8
Intermediación financiera	14,6
Petróleo y gas natural	-
Actividades inmobiliarias	6,0
Otros	599,7
Valor Agregado Municipal	1.013,8
Valor Agregado Per cápita (Pesos corrientes)	10.837.777

Fuente: DANE, 2013

Fuente: plan de desarrollo municipal 2016-2019

²⁸ SANTANDER DE QUILICHAO. Plan de desarrollo municipal compromiso de todos 2016-2019 [en línea]. < http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/37613233376437623132643538343537/acuerdo-010-de-2016-adopta-el-plan-de-desarrollo-2016-2019-santander-de-quilichao-compromiso-de-todos_4.pdf> citado 27 febrero del 2018

En la tabla anterior se observa que la industria manufacturera representa un mayor valor agregado debido a que después de la ley Páez varias industrias se trasladaron a la zona norte del Cauca, además estas empresas producen en masa, lo que permite un mayor valor agregado.

En el sector urbano el comercio es lo que predomina, aportando en gran medida en la dinamización de la economía y representa el 17,8% del total.

Intermediación financiera también representa un alto valor agregado debido que el municipio de Santander de Quilichao cuenta con bancos como, Bancolombia, Banco Davivienda, Banco Occidente, Banco de Bogotá, Banco BBVA, Banco Agrario, Banco de la Mujer, Banco Mundo Mujer, Banco W, además cuenta con cooperativas que presentan servicios financieros como Codelcauca, Coprocenva, Coopserp entre otras entidades, que aportan gran valor agregado al municipio.

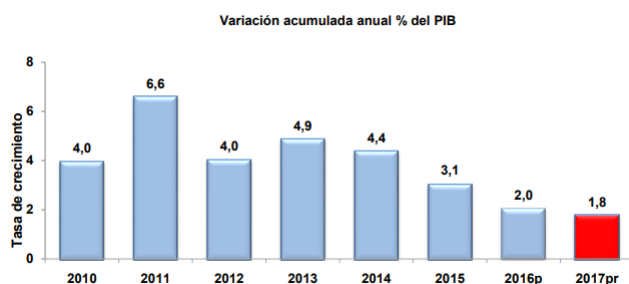
3.3.2. Crecimiento económico - PIB

Según el DANE²⁹ Durante el año 2017 (enero – diciembre) el PIB creció 1,8% respecto al mismo periodo del año 2016. Las actividades con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera. En el cuarto trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,6%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad:

²⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. oferta y demanda. [en línea].<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf> citado el 7 de marzo del 2018

actividades de servicios sociales, comunales y personales; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y suministro de electricidad, gas y agua. Por su parte, las actividades que registraron caída fueron industria manufacturera; y transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,3%. Los principales crecimientos se presentaron actividades de servicios sociales, comunales y personales; suministro de electricidad, gas y agua; y establecimiento financiero, seguros, actividades, inmobiliarias y servicios a las empresas.

GRAFICOS 4 Producto interno bruto cuarto trimestre de 2017



Fuente: Dane

3.3.3. Industria manufacturera

Según el DANE³⁰ Durante el año 2017 (enero – diciembre), el valor agregado de la rama Industria manufacturera disminuyó en 1,0% comparado con el año 2016. Este comportamiento es explicado principalmente por la caída de: fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo) en 10,4%;

³⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. oferta y demanda. [en línea].<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf> citado el 7 de marzo del 2018

fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir en 8,3% y fabricación de otros productos minerales no metálicos en 3,9%. A continuación, se realiza un resumen de los datos anteriormente expuestos en la siguiente tabla.

TABLA 7 Industria manufacturera Variación del valor agregado 2017Pr – Cuarto trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	4,7	0,3	1,8
Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios n.c.p.	-1,6	-1,0	3,6
Elaboración de productos lácteos	-1,5	0,0	-0,6
Elaboración de productos de molinería, de almidones, alimentos preparados para animales; productos de panadería, macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares	-3,3	-1,8	2,3
Elaboración de productos de café	-9,6	-10,2	-0,5
Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	9,5	6,7	0,6
Elaboración de bebidas	-1,3	-2,1	-4,0
Preparación e hilaturas; tejeduría de productos textiles	-8,4	-1,4	-7,6
Fabricación de otros productos textiles	-7,7	1,4	-6,8
Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo y prendas de vestir	-5,9	1,1	-8,3
Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado	0,0	0,4	-4,1
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles	-6,6	-1,7	-3,6
Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	1,8	-0,4	4,1
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	-6,7	-7,6	-3,3
Fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	7,8	2,4	4,9
Fabricación de sustancias y productos químicos	2,4	2,5	1,4
Fabricación de productos de caucho y de plástico	-4,4	-0,2	-1,3
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	-3,4	0,9	-3,9
Fabricación de productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo)	-10,0	0,3	-10,4
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	-4,8	1,9	-7,2
Fabricación de otra maquinaria y suministro eléctrico	-1,9	-2,2	-2,4
Fabricación de equipo de transporte	-6,0	0,3	-8,7
Fabricación de muebles	-7,0	0,0	-5,6
Industrias manufactureras n.c.p.*	3,8	3,2	1,9
Industrias manufactureras	-1,4	0,0	-1,0

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

* Incluye productos de tabaco

Fuente: DANE, Dirección de síntesis y cuentas nacionales

3.3.4. Industria de la construcción

El sector de la construcción demanda productos y servicios necesarios para el desarrollo de las diferentes obras y proyectos. La demanda se concentra en 3 grupos de productos: **Productos minerales no metálicos:** vidrio, artículos de cerámica no estructural, ladrillo, cemento, yeso, productos de hormigón, mármol,

losas, adoquines, placas. Productos **metalúrgicos básicos**: productos laminados de hierro o acero y productos metálicos estructurales.

Minerales no metálicos: materiales utilizados en la construcción como piedra común, mármol, granito, arenas de peña y río, grava, gravilla.

GRAFICOS 5 Dinámica de la construcción en Colombia



Según este grafico el sector de la construcción tiende al crecimiento, lo que implica una gran oportunidad para el sector metalmecánico.

En la siguiente tabla se pueden observar las diferentes actividades económicas que aportan al crecimiento del PIB del departamento del Cauca, una de las que se destaca es el sector de la construcción en la que representa el 15,5 esto representa una gran oportunidad para el sector de la metalistería puesto que el crecimiento de este es directamente proporcional al de la construcción.

TABLA 8 Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB departamental 2013-2016

ACTIVIDADES ECONOMICAS	2013	2014	2015	2016p
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	9,2	9,4	9,5	9,8
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	2,4	2,1	2,4	1,9
INDUSTRIA MANUFACTURERA	15,4	14,1	16,2	15,7
Alimentos, bebidas y tabaco	4,6	4,3	4,7	4,8
Resto de la Industria	10,9	9,8	11,5	11,0
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	2,8	3,0	2,7	2,8
Generación, captación y distribución de energía eléctrica	2,2	2,4	2,1	2,2
CONSTRUCCION	14,0	13,7	14,0	15,5
Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de	11,8	11,4	12,1	13,7
Construcción de obras de ingeniería civil	2,3	2,3	1,9	1,8
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	8,3	8,2	7,8	7,9
Comercio	2,2	2,1	2,1	2,0
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	3,9	3,8	3,5	3,3
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS	14,2	14,4	13,3	13,5
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	23,2	22,9	21,8	21,4
Subtotal Valor Agregado	93,4	91,6	91,3	92,0
Impuestos	6,6	8,4	8,7	8,0
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DANE, cuentas nacionales

En el Caso particular del Municipio de Santander de Quilichao, el sector de la construcción ha ido creciendo en los últimos años debido al aumento de la capacidad adquisitiva de los quilichagueños, Según los datos suministrados por planeación municipal y como se observa en la siguiente tabla, las licencias de construcción han estado en constante crecimiento, aunque este dato no es exacto porque no se tienen en cuenta las casas que se construyen sin licencia, debido a que el municipio no cuenta con inspectores de obra que puedan garantizar que las construcciones se realicen de manera formal.

TABLA 9 Licencias de construcción en el municipio de Santander de Q.

Licencias de construcción en el municipio de Santander de Quilichao por año		
AÑO	2016	2017
Número de licencias	185	202

Fuente: propia con datos de planeación municipal

Por otro lado, el municipio en los últimos años ha venido creciendo en construcciones y edificaciones, actualmente cuenta con varios proyectos de vivienda y urbanizaciones que a continuación se relacionan

TABLA 10 Nuevas urbanizaciones y barrios en el municipio de Santander de Q

Nombre de urbanizaciones y barrios nuevos	Cantidad de lotes	Nombre de urbanizaciones y barrios nuevos	Cantidad de lotes
Altos de san Luis	460	Llano Grande	398
Bosques de San Martin	146	Prados de la colina	292
Brisas de Santa clara	82	San pedro condominio campestre	60
Chicao	320	Santa Anita 3	45
Corona real	380	Solares de la corona	460
El Llanito	57	Torres de santa clara	42
El rincón de la corona	47	Urbanización anda lucia	251
La ceiba	46	Urbanización el recuerdo	64
La nueva Samaria	78	Villa Colombia	287
La pradera	55	Villa Sofía	225
Las veraneras	51		

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento del sector de la construcción en el municipio de Santander de Quilichao representa una gran oportunidad para el sector metalúrgico, ya que el sector de la construcción es directamente proporcional al crecimiento del sector.

TABLA 11 Evaluación del entorno económico

VARIABLES	FACTORES EXTERNOS				IMPACTO		
Entorno Económico	Amenaza mayor	Amenaza Menor	Oportunidad mayor	Oportunidad Menor	Alto	Medio	Bajo
Desarrollo de los tres sectores de la economía			X		X		
Ley Páez			X		X		
Valor agregado municipal			X		X		
PIB	X				X		
Industria manufacturera	X				X		
Industria de la construcción			X		X		

Fuente: Elaboración propia

En relación con la evaluación del entorno económico este cobra relevancia ya que el municipio de Santander de Quilichao en los últimos años ha venido desarrollando los diferentes sectores de la economía que gracias a la ley Páez permitió el asentamiento de empresas industriales, al igual que el sector comercial y de servicios, asimismo el fortalecimiento del sector agropecuario a través del post conflicto, logrando la dinamización de la economía, aunado a ello el sector de la construcción ha venido en auge incidiendo de manera positiva en el desarrollo urbanístico y proyectos de vivienda que generan gran oportunidad para el sector metalmecánico y por ende para la empresa Metálicas Mi Bendición.

3.4. Entorno Politico

3.4.1. Incertidumbre jurídica

Según la ANDI³¹, Colombia es uno de los países con mayor incertidumbre jurídica. Lo que implica que las empresas estén sujetas a permanentes cambios de la normatividad tributaria, ambiental, laboral, comercial, aduanera y de transporte, impidiendo una efectiva planeación de mediano plazo y dificultando la toma de decisiones.

“La seguridad jurídica es presupuesto indispensable para la inversión. En esta materia, Colombia debe hacer grandes esfuerzos, tanto desde el punto de vista de la expedición de las normas (actuación legislativa y regulatoria), como desde el punto de vista de la aplicación o efectividad de las mismas (actuación jurisdiccional). Las normas, primero, deben perdurar en el tiempo y no ser objeto de cambio constante, como sucede, por ejemplo, con los impuestos nacionales; segundo, deben ser precisas para evitar diversas interpretaciones o desarrollos diferentes por otras disposiciones. A manera de ejemplo, la necesidad de precisión normativa es indispensable en el caso de los impuestos territoriales. Adicionalmente, es necesario que en los procesos de expedición de las normas se garantice la efectiva participación de los regulados, entre otros, estableciendo plazos razonables para los comentarios de los particulares y publicando los proyectos en un solo sitio virtual. Dichos comentarios, además, deben tener una respuesta clara por parte del Gobierno, cuando se desestimen. En cuanto a la efectiva aplicación de la Ley, es necesario adoptar estándares que garanticen que los plazos de transición para la entrada en vigencia de las nuevas exigencias sean

³¹ ANDI, ESTRATEGIA PARA LA NUEVA INDUSTRIALIZACION. [en línea]. <<http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20para%20una%20nueva%20industrializacion.pdf>> [citado el 8 de marzo del 2018]

razonables y cumplibles por parte de todos los sujetos regulados, evitando prorrogar la fecha de entrada en vigencia inicialmente prevista, y teniendo en cuenta, en todo caso, el impacto en las inversiones realizadas bajo las condiciones que se pretenden modificar. De otro lado, se hace indispensable volver al principio de legalidad, esto es, a la regulación mediante norma expedida por el Congreso de la República, y limitar, en consecuencia, el número de las autoridades administrativas con atribuciones para expedir normas de carácter general. Desde el punto de vista jurisdiccional, hay que regular las tutelas contra sentencias para establecer criterios claros en cuanto a las causales de procedencia y autoridades jurisdiccionales competentes. Igualmente, debe enfatizarse en las decisiones de acuerdo a Derecho, esto es, en decisiones sustentadas en el texto de una norma, y no exclusivamente en principios. El nuevo derecho y el activismo judicial son fuente de inseguridad jurídica”³².

3.4.2. Costos de producción³³

En la actividad productiva los insumos energéticos son fundamentales y representan un porcentaje importante de los costos de producción de una empresa. A manera de ejemplo, en la industria manufacturera la energía eléctrica comprada y los pagos por otros energéticos (incluyendo diesel oil-acpm, fuel oil, gasolina, kerosene, gas natural, propano, etc.) pesan cerca 38 del 4% del total del consumo intermedio, y en algunos subsectores como el de productos metalúrgicos básicos y otros productos minerales no metálicos, esta participación es superior al 8% del total del consumo sectorial respectivo.

³² ANDI, ESTRATEGIA PARA LA NUEVA INDUSTRIALIZACION. [en línea]. <<http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20para%20una%20nueva%20industrializacion.pdf>> [citado el 8 de marzo del 2018]

³³ Ibid

3.4.3. Apoyo a las Mipymes

Segun el plan de desarrollo del municipio se impulsara las Micros, Pequeñas y Medianas empresa MIPYMES como unidades empresariales estratégicas de menor tamaño quienes contribuyen significativamente en la generación de empleo, el crecimiento productivo y la movilidad social; así mismo, mejoran la inversión familiar y el capital humano. Por lo que desde la administracion municipal, implementaran las políticas necesarias de apoyo a estas empresas. Implementaran la política pública de gestión empresarial y crearan la Unidad Municipal apoyo a las Mi pymes como estrategia de articulación entre el estado, la comunidad y el sector financiero³⁴.

3.4.4. Ajuste de impuestos para Estimular la Generación de Empleo

En la necesidad de atraer la inversión privada ajustaran el impuesto a condiciones que estimulen al empresario para que desarrolle sus proyectos en Santander de Quilichao. El número de empresas beneficiarias será mayor y motivará a medianas y pequeñas para aprovechar estos incentivos, si se les da un tratamiento tributario especial con una temporalidad definida y acompañamiento técnico, buscando mayor formalización³⁵

3.4.5. Impuesto de industria y comercio y avisos y tableros

Artículo 59. Tarifas del impuesto de industria y comercio y de avisos y tableros. A partir del 1º de enero del año 2005 entraran en vigencia las siguientes actividades

³⁴ Santander de Quilichao. Plan de desarrollo municipal compromiso de todos 2016-2019 [en línea]. http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/37613233376437623132643538343537/acuerdo-010-de-2016-adopta-el-plan-de-desarrollo-2016-2019-santander-de-quilichao-compromiso-de-todos_4.pdf [citado 14 noviembre del 2017].

³⁵ ibid

y tarifas para la liquidación anual del impuesto de Industria y Comercio y de Avisos y Tableros³⁶

TABLA 12 Pago de impuesto de industria y comercio

CLASE DE ACTIVIDAD	CODIGO	TARIFA (Por Miles)
ACTIVIDADES INDUSTRIALES		
Actividades producción de alimentos (exceptuando las cervezas, vinos y gaseosas); Artesanías y carpinterías; modisterías, ebanisterías.	101	5
Producción de materiales de construcción; Imprentas, editoriales y conexas.	102	6
Demás actividades industriales.	103	7
ACTIVIDADES COMERCIALES		
Comercio al detal en tiendas de víveres, granos y abarrotes; Supermercados; Venta Artesanías; Venta de drogas y medicamentos; Almacenes agrícolas y veterinarios; Depósitos de venta al detal y por mayor.	201	4
Prendas de vestir y calzado; Venta de textos escolares, libros, cuadernos; Cacharrerías, Ferreterías, Almacenes de productos para la construcción.	202	5
Venta de combustibles y derivados del petróleo; venta de cigarrillos, bebidas alcohólicas; venta de joyas; Casas Comerciales o Compraventas.	203	10
Demás actividades comerciales.	204	7

Fuente: Acuerdo 030 del 2004 Estatuto tributario del municipio de Santander de Quilichao

3.4.6. Impuesto de avisos y tableros

Según el artículo 63 del estatuto tributario para el municipio de Santander de Quilichao, este liquidará como complemento del impuesto de industria y comercio y se liquidará multiplicando dicho impuesto por el 15%.³⁷

³⁶ Santander de Quilichao. Concejo Municipal. Acuerdo 030 de 2004, por la cual se adopta el estatuto tributario del municipio de Santander de Quilichao y se dictan otras disposiciones. Estatuto tributario. Santander de Quilichao.2004.no.32

³⁷ Ibid

TABLA 13 Evaluación del entorno político

VARIABLES	FACTORES EXTERNOS				IMPACTO		
Entorno político	Amenaza mayor	Amenaza Menor	Oportunidad mayor	Oportunidad Menor	Alto	Medio	Bajo
Incertidumbre jurídica		X				X	
Costos de producción	X				X		
Apoyo a las Mipymes			X			X	
Ajuste de impuestos para Estimular la Generación de Empleo:			X			X	
Impuesto de industria y comercio y avisos y tableros		X					X

Fuente: Elaboracion propia

Con referencia a la evaluacion del entorno politico, uno de mayor incidencia son los altos costos de produccion, que se cataloga como una amenaza mayor debido a que la energia es uno de los insumos fundamentales para la produccion de los productos de la organización, esto impide que las empresas en Colombia sean competitivas, teniendo en cuenta que Colombia es uno de los paises con mayores costos en la energia comparado con otros paises de america latina; esto desencadena un mayores costos de produccion y por lo tanto se ve reflejado en el cliente final.

por otro lado la incertidumbre juridica, impide mayor inversion en el pais, lo que repercute de forma directa en la economia del pais y por ende en la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Para terminar existen diferentes oportunidades de crecimiento gracias al apoyo a las pequeñas y medianas empresas, que estimulan a la generacion de empleo en el pais.

3.5. Entorno legal/ Juridico

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

A continuación, se detallan los factores externos del entorno legal

Resolución 8321/1983	Ministerio de Salud	Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos.
----------------------	---------------------	--

Resolución 1792/90	Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Salud.	Por medio del cual se adoptan valores, límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
--------------------	--	---

Decreto 1072 del 2015		Por medio del cual se establece la implementación del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
-----------------------	--	--

USO DEL SUELO

Ley 388/1997 Gobierno Nacional	Ley de ordenamiento territorial
--------------------------------	---------------------------------

TABLA 14 Análisis entorno legal

VARIABLES		FACTORES EXTERNOS				IMPACTO	
Entorno legal	Amenaza mayor	Amenaza Menor	Oportunidad mayor	Oportunidad Menor	Alto	Medio	Bajo
Resolución 8321/1983 Ministerio de Salud		X				X	
Ley 388/1997 Gobierno Nacional				X			X
Ley 140/1994 Gobierno Nacional			X			X	
Decreto 1072 del 2015							

Fuente: Elaboración propia

Por el lado del entorno legal es importante tener en cuenta que la fabricación de la piezas generan ruido en el ambiente, repercutiendo sobre los trabajadores y vecinos de la organización, lo que deja en evidencia una gran amenaza puesto que estos pueden interponer quejas con las autoridades ambientales, que pueden desencadenar en un cierre de la organización, debido a que no cumple con estándares ambientales y la actividad económica a la que pertenece la empresa está situada en una zona residencial por lo que puede ocasionar inconvenientes con las autoridades y residentes del sector, sumado a esto, la empresa no cumple con el sistema de seguridad y salud en el trabajo lo que implica que la parte legal es una amenaza fuerte en la empresa.

3.6. Entorno Tecnológico

Dentro del entorno tecnológico y según una investigación realizada por la mesa sectorial de metalmecánica del SENA, se especifican, la nueva tecnología que hay entorno a el sector metalmecánico, se pueden leer a continuación.

3.6.1. Nuevas Tecnologías para soldadura³⁸

- Ondas perfectas: en la soldadura TIG de corriente alterna, el ruido provocado por el constante cambio de la corriente entre positivo y negativo, siempre ha sido una queja. Este nuevo proceso digital de señales calcula en tiempo real exactamente aquella curva de corriente, que permita la máxima estabilidad posible para el arco eléctrico, con la mínima emisión sonora permisible.
- Tecnologías de contacto: Condiciones controladas de proceso son un requerimiento clave cuando se busca alcanzar uniones de soldadura de alta calidad y reproducibles. Sin embargo, la fricción del alambre o hilo en la soldadura MIG/MAG causa desgaste en la punta o tubo de contacto. Los resultados son, cambios en el tamaño y posición de la superficie de contacto. Consecuentemente, las influencias que tienen un efecto perjudicial en los parámetros de soldadura aumentan. El innovador tubo o punta de contact combate el desgaste resultante y sus efectos adversos en el proceso en un grado considerable. En procesos automatizados en particular, el usuario se beneficia de una estabilidad de proceso mejorada y disponibilidad de planta. Esto logra, por una parte, una transferencia de corriente estable, y por la otra previene que el alambre se derrita antes de tiempo debido a fricción causada por calor.

³⁸ SENA. Caracterización del sector metalmecánico y área de soldadura. [en línea].< repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2169/1/3137.pdf> [citado abril 20 del 2018]

- Inteligencia resonante: Con la ayuda de la inteligencia resonante, el arco eléctrico influye directamente sobre su rendimiento. El resultado es un arco eléctrico siempre perfecto y constante, con las mejores características de soldadura asociadas a esto. Se le suma además una reserva de capacidad suficiente y una curva característica ideal.
- Revolución digital: En los sistemas de soldadura tradicionales se realizaba el ajuste entre los valores reales y las condiciones deseadas con dispositivos analógicos. Éstos por un lado reaccionan con imprecisión y por otra parte – digamos – tienen “problemas” con la estabilidad de larga duración. Y exactamente en esto radica la ventaja de la tecnología digital. En los sistemas regulados completamente de forma digital, se encuentra toda su habilidad en el *software*, en el conocimiento integrado de los expertos. El sistema es por tanto flexible y así mismo está preparado para desarrollos futuros.³⁹

3.6.2. Tendencias actuales

Las tendencias actuales propenden por el uso de nuevas metodologías para el diseño y desarrollo de productos, por el manejo apropiado de tecnologías de punta para producción a escala; por modelaciones y simulaciones virtuales que permitan definir la disposición de las partes y comportamiento de la construcción ante solicitudes de carga y condiciones de servicio; por la investigación, innovación y profundización de sus conocimientos en el desarrollo de nuevos materiales y procesos, en metodologías de fabricación y desarrollo de nuevas arquitecturas de producto, técnicas y análisis de modelación numérica, entre otros.

Los empresarios del grupo focal de Barranquilla manifestaron que la soldadura FluxCored ha incursionado más rápido que la soldadura MIG a

³⁹ SENA. Caracterización del sector metalmecánico y área de soldadura. [en línea]. <repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2169/1/3137.pdf> [citado abril 20 del 2018]

pesar de que esta última es la base de aprendizaje de todos los soldadores. Así mismo comentan que el electrodo revestido, que tiene más baja participación (4%) en el mercado, no desaparecerá por las aplicaciones específicas (como el arco sumergido para los astilleros). Sin embargo, el uso intensivo de FluxCored no determina el futuro. Por ejemplo, en otros países se ha incorporado el MetalCored por ser automatizable

TABLA 15 Evaluación del entorno tecnológico

VARIABLES		FACTORES EXTERNOS				IMPACTO	
Entorno Tecnológico	Amenaza mayor	Amenaza Menor	Oportunidad mayor	Oportunidad Menor	Alto	Medio	Bajo
Nuevas tecnologías para soldadura			X			X	
Tendencias en soldadura			X			X	

Fuente: Elaboración propia

El entorno tecnológico representa grandes oportunidades, puesto que se ha venido desarrollando nuevas tecnologías que posibilitan mayor productividad a las empresas de metalmecánicas.

3.7. Análisis sectorial

Según un estudio de aktiva ⁴⁰La metalurgia se encuentra inscrita en el sector de la industria manufactura de la economía colombiana. Para entender los aspectos y

⁴⁰ AKCTIVA, servicios financieros. Estudio sectorial del sector metalmecánico en Colombia 2015. [en línea] < <https://es.scribd.com/document/327113179/Metalurgia-en-Colombia-Julio-Del-2015-Aktiva>> citado el 2 de mayo del 2018

desarrollo de este sector, es necesario definirla y distinguirla de la siderurgia; si estos dos conceptos se quisieran ordenar por su nivel de origen, se hablaría primero de la siderurgia, puesto que es el estado en el cual se extrae el hierro y se transforma en barras y lingotes para su posterior transformación en diversas aleaciones. En segundo lugar, la metalurgia es un concepto más general y dirigido al proceso de una variedad mayor de metales y la transformación en productos industriales (Vigas, barras, laminados.). Por otro lado, está la actividad metal mecánica, la cual toma los productos desarrollados por la metalurgia y se dedica a fabricar productos elaborados de metal para los diversos sectores consumidores, por ejemplo, vigas y elementos para estructuras metálicas para la construcción, contenedores para el sector petroquímico, torres para líneas de transmisión y comunicación, recubrimientos de estantes, utensilios para cocina, agricultura, etc. o empackado.

Siguiendo esta línea La industria metalmecánica es la encargada de transformar el acero en laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres. Actualmente existen 680 empresas que se dedican al sector metalmecánico en el sector manufacturero.

Hoy en día este sector se ha ganado un espacio de mucha importancia por su gran potencial para satisfacer la creciente demanda mundial de sus productos, lo que ha impulsado a que un gran número de empresas sean certificadas con normas ISO y QS.

Todo esto permite que los empresarios ganen dominio del mercado colombiano, suficiente trayectoria en el mercado de Latinoamérica y sobre todo experiencia en comercio internacional, lo cual permite flexibilidad debido a los costos de inversión competitivos.

“Las exportaciones colombianas de metalmecánica en 2015 sumaron USD 874 millones y los principales destinos de exportación fueron: China con USD 147 millones (17%), Estados”⁴¹

Según datos de PROCOLOMBIA⁴² en 2014, el consumo per cápita de acero en Colombia fue el de mayor crecimiento entre los países de América Latina, a lo que sumado al crecimiento de la clase media y al aumento del ingreso per cápita impulsa la demanda de bienes finales que requieren de productos de acero como principal insumo.

Colombia es un lugar estratégico en las Américas para el desarrollo de proyectos productivos en la industria metalmecánica:

- América Latina produce el 4% del acero crudo mundial. Colombia registra el mejor crecimiento en América Latina con 12% en la producción de aceros largos en 2014.
- 8,8% crecimiento anual sostenido de consumo de acero en los últimos años en Colombia, por encima del promedio en Latinoamérica y con expectativa de alcanzar 7 millones de toneladas año en 2020.
- Colombia es el país con mejor perspectiva de crecimiento en el consumo de productos laminados, aumentando su consumo un 49% en los últimos 4 años.
- Adicionalmente, el consumo de productos laminados tiene una expectativa de crecimiento sostenido en Colombia, 5 veces mayor que el crecimiento de Latinoamérica.

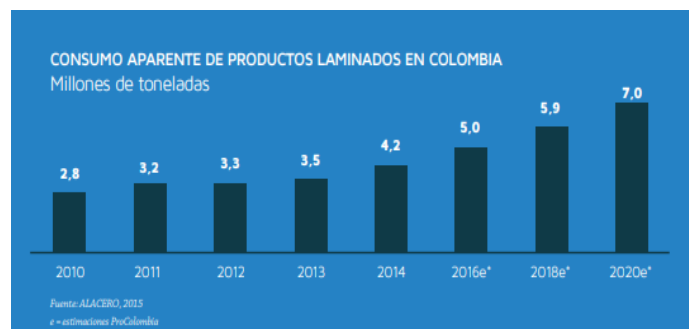
⁴¹ PROCOLOMBIA. Inversión en el sector metalmecánico. [en línea]. <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica> [citado abril 28 del 2018]

⁴² ibid

- 1,5 millones de toneladas en Colombia son importados, cerca del 30% del total de laminados principalmente en aceros planos por ausencia de producción nacional.
- Con entrada de Normas Sismo Resistentes en Colombia en 2010, el consumo per cápita de acero en Colombia aumentó 16%, tendencia que se espera continúe en línea con sector construcción y alcance 108 Kg en 2020.
- Las exportaciones de acero y productos metalmecánicos de Colombia tienen acceso preferencial en los principales mercados de consumo en América Latina.
- Oportunidades de encontrar materia prima desde Brasil, México y Trinidad y Tobago con facilidades logísticas para importar a Colombia.
- Grandes grupos como TECHINT, VOTORANTIM, GERDAU, han escogido a Colombia para establecer plantas productivas⁴³.

En el siguiente cuadro se puede observar la estimación aparente de productos laminados en Colombia, lo que deja en evidencia la gran oportunidad del sector.

GRAFICOS 6 Consumo aparente de productos laminados en Colombia



Fuente: Procolombia

⁴³ PROCOLOMBIA. Inversión en el sector metalmecánico. [en línea]. <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica> [citado abril 28 del 2018]

Por otro lado, PROCOLOMBIA ha identificado oportunidades en la industria de materiales de construcción en:

- Instalación de plantas para la producción de aceros planos en caliente, de aceros largos y barras sin alear que no se producen en Colombia. Colombia es el país con el mayor crecimiento en el consumo de laminados entre los principales países de América Latina, aumentando su consumo 49% entre 2010 y 2014. Esto ha sido resultado del desarrollo de sectores como la construcción y del aumento del poder adquisitivo de los hogares, que se traduce en mayores ventas de automóviles, electrodomésticos y viviendas. Colombia importa alrededor de 1,5 millones de toneladas principalmente en aceros planos por ausencia de producción nacional, lo que representa una oportunidad para empresas extranjeras de localizar su producción en el país.
- Producción de tubos sin costura para el sector petrolero. Colombia se posiciona como el tercer productor en Suramérica con más de un millón de barriles y cuenta con reservas de 2.400 millones de barriles a 2014 haciendo de este sector un continuo demandante de productos de metalmecánica principalmente tubería para la perforación y la extracción petróleo y de gas.
- Alianzas estratégicas con empresas colombianas en el sector con necesidades de tecnología y recursos para crecer. En Colombia hay alrededor de 1000 empresas activas en el sector de industrias básicas de hierro y de acero. El sector también se apoya en cerca de 500 empresas dedicadas a la comercialización al por mayor de materiales de construcción y artículos de ferretería⁴⁴.

⁴⁴ PROCOLOMBIA. Invierta en Colombia.[en línea]<
http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_METALMECANICA_2016.pdf> [citado
abril 30 del 2018]

4. DIAGNOSTICO INTERNO

El análisis interno de una empresa consiste en evaluar su situación presente o diagnosticar el estado actual con el fin de examinar el desempeño de la empresa con relación al objetivo/estrategias planteadas, para así determinar si la ruta definida va acorde con los propósitos o en caso de que esto no cumpla con los requerimientos tomar medidas oportunas que le permita a la organización ser reorientada.

Para el desarrollo de este análisis se llevó a cabo un estudio de capacidades en áreas de la empresa tales como la directiva, tecnológica, talento humano, competitivo y financiero.

A continuación, se presenta una tabla en la que se realiza el análisis del área directiva de la empresa.

4.1. Capacidad Directiva.

TABLA 16 Análisis capacidad directiva

ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI Área Directiva										
N°	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Uso de análisis y planes estratégicos				X			X		
2	Experiencia y conocimiento administrativo				x			X		
3	Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
4	Estructura organizacional				X			X		
5	Nivel de comunicación gerencial		X					X		
6	Seguimiento y control gerencial				X			X		
7	Habilidad para el análisis y toma de decisiones		X						X	
8	Habilidad para enfrentar la competencia			X				X		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de capacidad del área administrativa, se estableció que la empresa presenta una debilidad alta, pues sus directivos han adquirido el conocimiento de forma empírica; al tener una dirección que desconoce los métodos y herramientas administrativas no se logra definir una estructura organizacional, diseñar planes de acción, analizar los entornos o establecer indicadores de control. Esta debilidad representa un impacto alto ya que al no tener una planeación, sus recursos no están orientados hacia un objetivo claro, representando pérdidas, el desconocimiento del entorno, la incertidumbre del mercado, la falta de indicadores y metas, impide el seguimiento y control de la gerencia e incrementa el riesgo de no tomar decisiones asertivas, sin embargo pese a estas falencias, la empresa ha logrado sostenerse en el mercado durante 40 años gracias a las decisiones basadas en la intuición y habilidades para interpretar las necesidades del entorno.

4.2 Capacidad Tecnológica

TABLA 17 Análisis capacidad tecnológica

ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI Área Tecnológica										
N°	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Habilidad técnica y manufactura		X					X		
2	Capacidad de innovación				X			X		
3	Nivel Tecnológico en maquinaria			X				X		
4	Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
5	Aplicación de tecnologías informáticas				X			X		

Fuente: Elaboración propia

En relación con los resultados del análisis de capacidades tecnológicas, esta categoría representa una debilidad con impacto alto, debido a que la empresa no ha realizado inversiones en la actualización de su maquinaria o en la adquisición de insumos/materiales que ofrezcan mejores beneficios para los clientes y un mejor desempeño en el proceso productivo, por otra parte, a pesar de que sus colaboradores cuentan con habilidades, la empresa carece de programas de capacitación que le proporcione a los empleados el conocimiento administrativo u operativo.

TABLA 18 Análisis capacidad del talento humano

ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI Área de Talento Humano										
N°	CAPACIDAD T HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico				X			X		
2	Experiencia laboral					X			X	
3	Estabilidad laboral	X						X		
4	Ausentismo	X						X		
5	Nivel de remuneración				X			X		
6	Nivel de accidentalidad	X						X		
7	Rotación de personal		X					X		

Fuente: Elaboración propia

La tabla de análisis de capacidades del área de talento humano, revela que este campo posee una debilidad alta, puesto que la empresa no realiza una gestión adecuada en donde se logre definir cargos, diseñar perfiles laborales, crear planes de capacitación y programas de bienestar al trabajador, entre otros aspectos que dificultan que las condiciones de contratación estén dentro de las normativas legales y que además aporten a la creación de valor de la organización al ofrecer a los colaboradores mejores garantías, por otra parte, los empleados no cuentan con

estudios que respalden sus cargos, adquiriendo el conocimiento y experiencia de manera empírica sobre la marcha, causando que el tiempo empleado en revisión sea mayor al empleado en la producción, disminuyendo la efectividad en el proceso al crear cuellos de botella, puesto que deben realizar una supervisión continua para garantizar la calidad del producto.

4.3. Capacidad Competitiva

TABLA 19 Análisis capacidad competitiva

ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI										
Área Competitiva										
N°	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del producto, calidad y variedad	X						X		
2	Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3	Participación en el mercado		X					X		
4	Proveedor y disponibilidad de insumos		X					X		
5	Administración de clientes					X			X	
6	Servicio postventa					X		X		
7	Precios de ventas		X					X		
8	Portafolio de productos	X							X	
9	Horarios de atención al publico	X							X	
10	Mercadeo				X			X		

Fuente: Elaboración Propia

Referente con la tabla de análisis de capacidades del área competitiva, esta categoría muestra que la organización cuenta con ciertas fortalezas que inciden con un impacto alto en la posición que tiene dentro de su mercado objetivo, tales como la calidad, variedad de sus productos, la satisfacción de los clientes, participación en el mercado y la conexión con los proveedores. Sin embargo, cuenta con debilidades que pueden afectar negativamente su posición en el mercado tales como la ausencia de estrategias publicitarias, servicio postventas y el análisis de sus competidores; sin estas actividades los clientes serán compradores de una sola venta, paralizando el crecimiento, expansión y fidelización, por otra parte el no conocer a sus competidores hace que la organización sea más vulnerable frente a los cambios del entorno y su tiempo de respuesta y adaptación sea lento.

4.4 Capacidad Financiera

TABLA 20 Análisis capacidad financiera

ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI										
Área Financiera										
Nº	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento	X						x		
2	Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x			x		
3	Información contable				x			x		
4	Rentabilidad				X			X		

Fuente: Elaboración Propia

En línea con la tabla de capacidades financiera, Dentro de esta categoría, Metálicas Mi Bendición, cuenta con la fortaleza de tener capacidad de endeudamiento debido a la experiencia crediticia del representante y el tiempo de funcionamiento de la empresa en el mercado, razones confiables que le otorgan beneficios financieros al

momento de necesitar acceder a créditos; no obstante, esta buena posición financiera no es aprovechada para aumentar su competitividad puesto que no existe gestión financiera al interior de la empresa, no se elaboran informes, análisis financieros, presupuestos o sistemas de costos, de igual forma el no contar con la asesoría de un contador provoca que sus estrategias económicas no estén enfocadas en la rentabilidad de la empresa por lo tanto su labor se limita a la realización de cuentas básicas y pagos diarios.

Después de haber realizado un análisis de la capacidad interna y de los factores externos se procede a realizar la matriz de evaluación interna y externa de la organización, donde se ponderan los resultados y posteriormente se realiza una explicación de la matriz.

TABLA 21 Matriz de evaluación de factores externos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO	
Fortaleza, mayor: 4 y menor: 3 - Debilidad, mayor: 1 y menor: 2				
FORTALEZAS				
Nivel de comunicación gerencial	0,045	3	0,135	
Habilidad para el análisis y toma de decisiones	0,045	3	0,135	
Habilidad para enfrentar la competencia	0,045	3	0,135	
Habilidad técnica y manufactura	0,02	3	0,06	
Nivel Tecnológico en maquinaria	0,02	3	0,06	
Fuerza del producto, calidad	0,045	3	0,135	
Lealtad y satisfacción del cliente	0,03	3	0,09	
Participación en el mercado	0,04	3	0,12	
Proveedor y disponibilidad de insumos	0,045	3	0,135	
Estabilidad laboral	0,02	3	0,06	
Ausentismo	0,04	3	0,12	
Nivel de accidentalidad	0,045	3	0,135	

Rotación de personal	0,01	3	0,03
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento	0,04	4	0,12
Sub total	0,49		1,18
DEBILIDADES			
Uso de análisis y planes estratégicos	0,05	1	0,05
Experiencia y conocimiento administrativo	0,02	1	0,02
Estructura organizacional	0,05	1	0,05
Seguimiento y control gerencial	0,05	1	0,05
Capacidad de innovación	0,02	1	0,02
Nivel Tecnológico en maquinaria	0,03	1	0,03
Efectividad de la producción y programas de entrega	0,03	1	0,03
Aplicación de tecnologías informáticas	0,03	1	0,03
Administración de clientes	0,02	2	0,04
Servicio postventa	0,02	2	0,04
Mercadeo	0,04	1	0,04
Nivel académico del recurso humano	0,03	1	0,03
Experiencia laboral del talento humano	0,03	1	0,03
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,045	1	0,045
Información contable	0,045	1	0,045
Sub total	0,51		0,83
TOTAL	1		2,01

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis MEFI, las fortalezas representan el 1.18 y las debilidades el 0,83 y un total de 2,01, se observa que está ubicado por debajo de la media lo cual evidencia un mayor impacto en el desarrollo de las operaciones de la organización, que incide de manera negativa en los procesos internos.

TABLA 22 Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades, mayor: 4 y menor: 3 - Amenazas, mayor: 1 y menor: 2			
OPORTUNIDADES			
ubicación geográfica	0,04	4	0,16
Infraestructura vial	0,03	4	0,12
crecimiento poblacional	0,03	3	0,09
Continuación tabla MEFI			
Edad y genero	0,01	3	0,03
Población económicamente activa	0,05	4	0,2
Desarrollo de los tres sectores de la economía	0,08	4	0,32
Valor agregado munici2pal	0,06	4	0,24
Industria de la construcción	0,08	4	0,32
apoyo a la mipymes	0,02	3	0,06
Ajuste de impuestos para estimular la generación de empleo	0,02	4	0,08
Nuevas Tecnologías para soldadura	0,03	4	0,12
Tendencias en soldadura	0,03	4	0,12
Ley 388/1997	0,02	3	0,06
Sub total	0,5	48	1,92
AMENAZAS			
Mercado laboral	0,06	1	0,06
PIB	0,05	1	0,05
Industria manufacturera	0,08	1	0,08
Incertidumbre jurídica	0,03	2	0,06
Costos de producción	0,08	1	0,08
Resolución 83/21/1983	0,06	2	0,12

impuesto de industria y comercio avisos y tableros	0,03	2	0,06
competencia	0,05	2	0,1
Empresas con precios bajos	0,06	2	0,12
Sub total	0,5	14	0,83
TOTAL	1	62	2,75

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados del análisis MEFE, se puede observar que la empresa tiene grandes oportunidades de crecimiento en el sector puesto que el promedio está por encima de la media.

5. ANALISIS DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA, en el cual se realiza el cruce de las variables como oportunidades amenazas con debilidades y fortalezas para que posterior a ellos se generen estrategia en pro del crecimiento de la organización.

TABLA 23 Análisis DOFA

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Calidad de los productos	D1 Uso de análisis y planes estratégicos
	F2 Lealtad y satisfacción del cliente	D2 Conocimiento administrativo
	F3 Proveedor y disponibilidad de insumos	D3 Información contable
	F4 Nivel de accidentalidad BAJA	D5 Mercadeo
	F5 habilidad técnica y manufacturera	D6 Nivel académico del recurso humano
	F6 Nivel técnico tecnológico	D7 Estandarización de procesos
	F7 Infraestructura	D8 Talento Humano
		D9 Ruido, manejo de los residuos solidos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Ubicación Geográfica	(O1, F3) potencializar la calidad de los productos a través de la implementación del control y mejoramiento de la calidad Adquisición de tecnología para potenciar la productividad de la empresa (O6, f6) Diseñar programas de capacitación de personal que logre potenciar la calidad del producto en alianzas con instituciones educativas O2, F1, F5, F2, Consolidar la organización con la oportunidad de crecimiento del sector y el reconocimiento que tiene la empresa	(O1, O2, O3 Y D5) Establecer un área diseñada a generar un plan de mercadeo que permita incrementar las ventas y dar posicionamiento a la empresa. O3, D7) Definir mapa de procesos y realizar una descripción de los procedimientos con el fin de estandarizar los procesos. Fortalecer internamente la cultura de la planeación y el direccionamiento estratégico (O5, O6 con D6) Fomentar alianzas estratégicas con las metalisterías de la región y solicitar cursos y educación técnica a los colaboradores, de la misma manera solicitar asesorías de las instituciones en temas administrativos y financieros
O2 Crecimiento poblacional		
O3 Crecimiento del sector metalmecánico		
O4 Crecimiento económico en el municipio		
O5 Nuevas tecnologías para soldadura		
O6 Capacitación con comfacauca y Sena		

Continuación Tabla análisis DOFA		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Costos de producción	(A3, F1 Y F2) Establecer un sistema de control que permita garantizar la calidad de la materia prima y del producto terminado con el fin de garantizar la satisfacción del cliente	(A2, D1, D3 Y D7) Identificar la materia prima que generan altos costos de producción, a través de una contabilidad de costos que permita mejorar el margen de contribución.
A3 Competencia	Mejorar los sistemas de planeación y control de a producción con el fin de dar cumplimiento a los tiempos de los pedidos de los clientes. Mejorar los canales de distribución que permita ofrecer un mejor servicio al cliente	(A3,D7)Implementar un plan de capacitación del talento humano, con el fin de mejorar la calidad de los productos ofrecidos
A4 normatividad ambiental frente al manejo de productos metalmecánicos	Diseñar políticas relacionadas con el manejo de los residuos sólidos y disminución del ruido. Diseñar estrategias de mutuo Proveedores que permita garantizar la disponibilidad del producto y obtener mejores precios del mercado. Aprovechar economías de escala a partir de la negociación con proveedores.	Adecuación del lugar para disminuir el ruido provocado por las operaciones de la empresa, y además implementar un plan del manejo de los residuos sólido Diseñar el manejo de la seguridad y salud en el trabajo con el fin de garantizar la seguridad de los trabajadores. Tener alianzas estratégicas con entidades que fomenten el sector metalmecánico.
A5 Decreto 1075 sistema de seguridad y salud en el trabajo	Fortalecer el sistema de seguridad social a los trabajadores	(A5, D8) Establecer el programa de seguridad y salud en el trabajo, implementando la normatividad vigente con el fin de garantizar la seguridad de los colaboradores

6. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD SEGÚN EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficios.

Este enfoque se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria. Desde un punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en el mercado, así como para luchar contra la competencia.

6.1. Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con el análisis realizado se logró identificar que los clientes de la empresa Metálicas Mi Bendición tienen un alto poder de negociación porque pueden trabajar con diseños propuestos por ellos mismos o definir las modificaciones que desean en el producto a partir de diseños ofrecidos por la empresa hasta quedar satisfecho con su nuevo diseño detallando así las especificaciones que desean apreciar en su producto, de igual manera se establece el tiempo de entrega teniendo en cuenta que este varía de acuerdo con las características, por otra parte el precio también llega a depender de las cualidades y composición del producto de acuerdo con las dificultades que estas representen en el momento de su elaboración.

Una de las debilidades de la empresa se debe a que no realizan procesos de análisis y retroalimentación para conocer las opiniones de sus clientes y al no contar con esta información las probabilidades de estar bien orientadas hacia el cumplimiento de las expectativas de estos es limitada.

6.2. Rivalidad entre las empresas

En el municipio de Santander de Quilichao, hay muchos competidores formales e informales en el campo de la metalmecánica, para ser más específicos en la metalistería tales como: Taller GER, quienes a pesar de tener un enfoque industrial ofrecido a empresas reconocidas y maquiladoras, también ofrecen servicios a particulares en términos de soldaduras y diseño de estructuras metálicas contando con 21 años de experiencia, gran tecnología, procesos automatizados y personal capacitado que le proporciona eficiencia y eficacia en su rendimiento, Metálicas Marcos con aproximadamente 16 años en el mercado fabrica productos metálicos para uso estructural, taller Baicue es una empresa que se dedica a las reparaciones de piezas y construcción de repuestos industriales, Taller El Diamante con 25 años de experiencia, realiza mantenimiento y reparación especializado de productos elaborados en metal, maquinaria y equipo, Taller Acue tiene 5 años en el mercado dedicados a la fabricación de productos metálicos para uso estructural y Taller de Cerrajería el Porvenir se dedica a la fabricación de productos de metal desde hace 15 años, entre otros.

Pese a la informalidad de las empresas y al desconocimiento de los riesgos que representan dichas labores, la rivalidad es fuerte debido a que estas procuran ofrecer unos estándares a nivel de calidad, variedad en sus servicios/productos y precios, sin embargo, gran parte de las microempresas no cuentan con un plan administrativo que permita analizar los diferentes entornos, definir sus objetivos, optimizar recursos y tomar buenas decisiones para hacer de estas Mipymes competitivas en el mercado.

6.3. Amenaza de nuevos entrantes

En este caso, no se puede descartar competidores futuros debido a que este sector se encuentra en gran auge, lo que lo hace muy atractivo de acuerdo con la

información presentada por el Ministerio de Industria y Comercio. Para el mercado de Santander de Quilichao existe una facilidad en la creación de talleres provisionales de garajes, esto debido a que la mayoría de propietarios adquieren experiencia y conocimiento trabajando en metalisterías antiguas para luego independizarse, trabajando de forma empírica e informal y tercerizando parte de sus procesos ya que la obtención de maquinaria especializada (dobladora, cortadora), es limitada debido a sus elevados costos, además el municipio cuenta con instituciones educativas reconocidas como Ana Josefa Morales Duque, el SENA y Comfacaucá que ofrecen cursos cortos de soldadura en sus diferentes modalidades y de fácil acceso lo que les proporciona una ventaja para su crecimiento.

6.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un alto poder de negociación, pues Santander de Quilichao cuenta con una gran variedad de ferreterías tales como Ferro Eléctricos Universal La 6A, Ferrepuestos , Ferrezúñiga Y Cía., Ferromateriales Santander, Ferretería, Ferretería Hincapie, la empresa Metecno de Colombia S.A ubicada en el parque industrial y una sucursal de Poliplast entre otras; sin embargo, la cantidad de insumos a adquirir por parte de la empresa depende del volumen de venta, lo que impide la realización de ofertas o convenios especiales para sostenimiento de precios, situación que también puede estar afectada por la variación de costos en los productos que son importados y están sujetos a la variación de las tasas de cambio ya que según “la Cámara Colombiana del Acero (CAMACERO), el mercado nacional logra autoabastecer el 45% de la demanda, el 55% restante es importado de países como China (234.760 ton), Japón (383.804 ton), Brasil (341.899 ton),

España (57.655 ton), entre otros⁴⁵ y la caída del sector de la construcción y manufactura del país.

6.5. Amenaza de productos sustitutos

En el mercado además del hierro y el aluminio, existen otros productos para la fabricación de puertas, ventanas, gradas entre otros, tales como la madera, acero, o PVC, los cuales ofrecen beneficios como

- La madera sólida ofrece resistencia a la exposición prolongada al sol y a la presencia de humedad debido a la lluvia, su robustez propicia la seguridad, además resalta su calidad estética ya que es un material muy bonito, cálido, elegante, y capaz de tener los más variados diseños, a pesar de sus beneficios, este material requiere un mantenimiento anual, con la aplicación de diversos productos, tales como barnices y sustancias para prevenir o eliminar plagas. Por estas razones se podría concluir que la madera posee una vida útil corta.
- El acero es un metal que brinda buena resistencia, es fácil de mantener, y cuenta con una excelente durabilidad, ofrece buen confort térmico y acústico, sin embargo, existen medidas estandarizadas en el mercado que muchas veces no se adecuan a la perfección con las necesidades de todos, pero eso se soluciona con mandarla a hacer a la medida⁴⁶.

⁴⁵ REVISTA DE LOGISTICA. El sector del acero en Colombia. [en línea] <<https://revistadelogistica.com/logistica/el-sector-del-acero-en-colombia/>> citado junio 30 del 2018

⁴⁶ HOMIFY. Los siete materiales perfectos para tu puerta principal. [en línea].https://www.homify.com.mx/libros_de_ideas/764449/los-7-materiales-perfectos-para-tu-puerta-principal citado el 5 de julio del 2018

- El PVC Es un material estable e inerte que lo hace aséptico e higiénico, por lo que es el material idóneo para vivienda saludable por su equilibrio ecológico, muy duradero y no necesita mantenimiento, lo que repercute en ahorro económico y ecológico. Es completamente aislante tanto térmico, acústico, como eléctrico, también es impermeable, por lo que se utiliza en construcción en general de igual forma es de gran resistencia a impactos, agentes químicos y atmosféricos, lo que lo hace idóneo para el exterior por la seguridad que ofrece⁴⁷.

A pesar de sus cualidades, las empresas utilizan el hierro y aluminio ya que el hierro es un material resistente que ofrece diseños clásicos y muy elegantes, sin embargo, puede presentar óxido si está constantemente expuesto a la humedad, por otra parte, el aluminio es altamente resistente al agua, al óxido, a la humedad, a la fuerza del viento y a la corrosión, requiere poco mantenimiento y como respuesta, brinda alta flexibilidad, y versatilidad. De aquí que los otros materiales no representan una amenaza mayor para la empresa, pues la oferta de estos productos en el mercado de Santander de Quilichao es baja debido a su condición climática y al tema de la seguridad en el territorio.

⁴⁷ VIVIENDA SALUDABLE. Ventanas de pvc pros y contras. [en línea]. <<https://www.viviendasaludable.es/reformas-bricolaje/cerramientos/ventanas-de-pvc-pros-y-contras>> citado junio 20 del 2018

7. PERFIL COMPETITIVO

7.1. Descripción de factores claves de éxito

Precio

La premisa es atraer a los clientes al ofrecer un precio justo el cual será negociado con los clientes de acuerdo con las características de diseño, calidad y funcionalidad del producto exigidos por los mismos.

Calidad de producto

Parte fundamental a la hora de conquistar nuevo mercado y conservar buena clientela, elaborando productos que adopten las características anheladas conforme a las exigencias del cliente y simbolice la satisfacción del mismo.

Tiempo de entrega

Para las empresas el tiempo es valorado ya que este representa el “costo de oportunidad” con respecto a los bienes que se encuentran en tránsito debido a la competencia, de igual manera tener un control sobre los tiempos aumenta las probabilidades de expansión y participación en el mercado.

Tecnología

Esta variable prima durante el proceso de transformación de los insumos recibidos por la empresa aportando así la eficiencia y eficacia requerida, para luego apreciar sus resultados en productos o servicios de buena calidad.

Dentro de la tecnología se contempla la maquinaria, software de manejo administrativo/operativo, estructura y distribución física entre otros.

Servicio al cliente.

Cuando se emplea esta estrategia adecuadamente, se debe trabajar para cumplir con las exigencias del comprador en el producto/servicio, igualmente brindarle una experiencia diferente donde se pueda crear estrechas relaciones que promuevan la fidelización de los clientes y la atracción de nuevos clientes potenciales

Dentro del servicio al cliente se encuentra la atención, lugar y tiempo de entrega del producto, así como también el respeto hacia ellos.

Variedad de productos

Para algunas empresas ofrecer diversidad representa una gran ventaja porque no todos los clientes son iguales ni están en busca de los mismos productos/servicios, por lo tanto, al tener variedad, se cubre mayor parte de la demanda en diferentes mercados lo cual se percibe en el aumento de las compras y en la obtención de beneficios para la empresa.

Posicionamiento de marca

Esta variable permite a las organizaciones tener éxito y mantenerse en el mercado ya que de esta depende la referencia que tengan los clientes puesto que la publicidad pretende que la empresa sea importante y se convierta en el favorito de los clientes para que sus productos o servicios sean los más utilizados ayudando de esta manera al incremento de sus ingresos.

Ubicación

La ubicación de las empresas es sumamente importante puesto que de esto depende en gran medida las ventas que se puedan generar al brindarle la facilidad

de acceso a los clientes, en el caso de las organizaciones, estas están ubicadas estratégicamente, ya que se encuentran cerca de la terminal de transporte del municipio, zona donde convergen personas de diferentes lugares representando un mercado potencial.

Proveedores

Los proveedores son los encargados de abastecer los insumos que requiere la empresa para su transformación, estos son de suma importancia ya que de estos depende mantener un buen inventario y la buena calidad.

Manejo administrativo

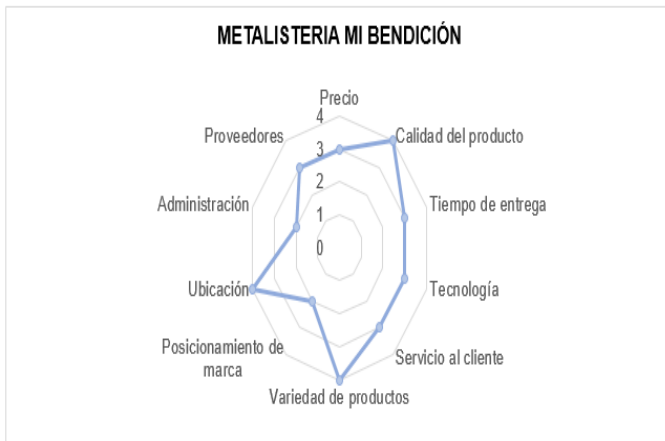
El proceso administrativo ayuda a conducir sus operaciones de manera adecuada a través de 4 premisas (planeación, organización, dirección y control) reduciendo la incertidumbre del mercado y mejora constantemente en la toma de decisiones importantes, que logren organizar su personal y sus recursos debidamente.

TABLA 24 Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		METALISTERIA MI BENDICIÓN		TALLER EL DIAMANTE		TALLER MARCOS	
			CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Precio	12%	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Calidad del producto	12%	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Tiempo de entrega	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Tecnología	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Servicio al cliente	12%	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Variedad de productos	8%	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Posicionamiento de marca	5%	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Ubicación	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Administración	10%	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Proveedores	11%	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
TOTAL	100%	1		3,15		2,98		3,37

Fuente: Elaboración propia

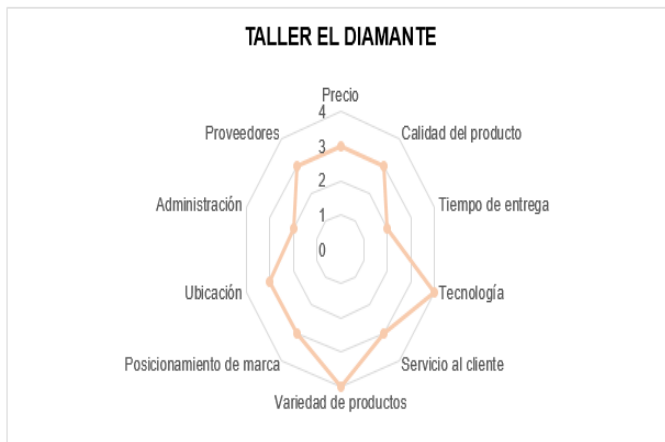
GRAFICOS 7 Radar de clasificación Metálicas Mi Bendición



Fuente: Elaboración propia

La empresa Metálicas Mi Bendición presenta una ventaja frente a la competencia en factores como la calidad del producto, ubicación y variedad de productos, igualmente, tiene un desempeño aceptable en cuanto al precio, tiempo de entrega, tecnología, servicio al cliente y proveedores, sin embargo, el posicionamiento de marca y la administración, son componentes que juegan en contra de su rendimiento debido a que presentan inconsistencias en su proceso, lo que hace que existan situaciones en las que se incumpla con las fechas establecidas, la empresa no cuenta con estrategias de marketing/publicidad como el top of mind o el top of heart que logre que el cliente pueda reconocerlos con facilidad, por otro lado, el manejo administrativo ha presentado falencias que imposibilitan la toma de decisiones financieras, competitivas, operativas, logísticas y que afectan de igual manera la creación de alianzas con los proveedores que contribuyan a la reducción de costos.

GRAFICOS 8 Radar de clasificación Taller El Diamante



Fuente: Elaboración propia

El Taller el Diamante se destaca por la variedad de sus productos y su tecnología, su desempeño en cuanto a precio, calidad del producto, servicio al cliente, posicionamiento de marca, ubicación y proveedores son aceptables, a pesar de ello la administración y el tiempo de entrega son componentes que están sujetos a variaciones y que alteran la percepción de los clientes afectando directamente su competitividad.

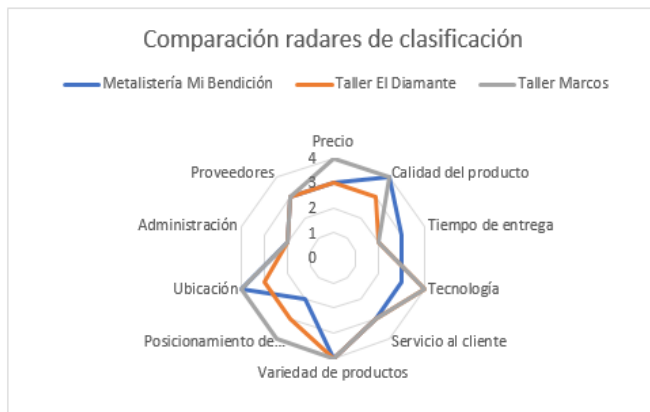
GRAFICOS 9 Radar de clasificación Taller Marcos



Fuente: Elaboración propia

El Taller Marcos sobresale por su excelente resultado en precio, calidad del producto, tecnología, variedad de productos, posicionamiento de marca y ubicación. De igual manera el servicio al cliente y la relación con los proveedores representan un punto a favor para la empresa, en contraposición existen falencias en cuanto al manejo administrativo y el tiempo de entrega de los productos.

GRAFICOS 10 Comparación de radares de las tres empresas



Fuente: Elaboración propia

Con referencia a los resultados arrojados en la matriz de perfil competitivo y la distribución de valores en las gráficas radiales, se puede apreciar que en las tres empresas existe una leve variación en el manejo de sus procesos situando a estas empresas en diferentes posiciones competitivas; la puntuación máxima de 3.37 corresponde al Taller Marcos quien a pesar de presentar falencias en procesos que representan una actividad importante en el desarrollo organizacional, ha logrado mantener su nivel a través de otras variables, siendo el líder en este análisis, seguido a este se encuentra Metálicas mi Bendición con una puntuación de 3.15 y por ultimo está el Taller El Diamante con un valor de 2.98. Dichos puntajes manifiestan que las tres empresas presentan fallas en el manejo administrativo, el taller el Diamante y el taller Marcos no cumplen con los tiempos de entrega y Metálicas Mi Bendición no tiene un buen posicionamiento de marca en el mercado.

Según lo anterior y con el objetivo de mejorar las condiciones existentes en el entorno competitivo, se sugiere a la empresa realizar una planeación estratégica donde se pueda definir unos objetivos, diseñar una ruta y plantear unas actividades, que le permita reconocer y controlar los factores que favorecen a su crecimiento y a la permanencia en el mercado, de igual modo, al trabajar en la planeación le permitirá mejorar en cada uno de los aspectos en los cuales se encontró en desventaja durante la comparación realizada con el Taller El Diamante y el Taller Marcos.

8. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR Y CADENA DE SUMINISTROS

El análisis de la cadena de valor permite identificar todas las actividades que generan valor a los clientes, además conocer el proceso productivo y crear ventajas competitivas a partir de este para generar una propuesta de valor para el cliente.

Para el desarrollo del análisis de la cadena de suministros se utilizará el modelo SIPOC, con el cual se identifican cada uno de los componentes que hacen parte de la relación de la organización con su entorno.

Dentro de la organización Metálicas Mi Bendición se pudo observar que la cadena de producción tiene una secuencia, la cual será descrita a continuación:

8.1. Logística de entrada:

Son todas las actividades que desarrolla la empresa Metálicas Mi Bendición, dentro de ellas se encuentran la recepción, compra, almacenamiento y distribución de la materia prima. Inicialmente se realiza la compra de la materia prima, posterior a ello se traslada al lugar donde se encuentra ubicada la planta de producción, se verifica que la materia prima cumpla con las condiciones de calidad exigidas por la empresa y posterior a ello se utiliza para la transformación. En este caso la materia prima se

compra bajo pedido, por lo tanto, no manejan inventario, lo que puede jugar en contra debido a que los productos se compran al detal, lo que implica un costo más alto disminuyendo el margen de contribución.

8.1.1. Proceso de producción:

El proceso de producción inicia cuando se llega a un acuerdo con las partes al definir el diseño, precio y fecha de entrega del producto final, para dar inicio a la producción, le solicitan al cliente el 50% del precio establecido.

Posterior a ello, se recepciona la materia prima, se realizan los trazos sobre el material elegido, luego pasa a la zona de corte, después se realiza el armado de cada una de las piezas, se suelda, se le instala los accesorios, se macilla, se lija y por último se pinta.

8.2. Logística de salida:

Cuando el producto ha sido terminado, se prosigue a la entrega directamente al domicilio elegido por el cliente en la camioneta con la que cuenta la empresa.

8.2.1. Marketing y ventas:

En cuanto al marketing, la empresa no cuenta con una estrategia definida ni un plan de mercadeo establecido, el precio es regulado por la competencia, el ítem de promoción es débil, por último, el reconocimiento de la empresa se da a través del voz a voz de clientes satisfechos que recomiendan el trabajo.

En el servicio post venta la organización ofrece garantía de sus productos en cuanto a instalación, reparación y ajustes de los productos no conformes.

8.3. Actividades de apoyo

Son todas aquellas que son importantes para alcanzar los objetivos de la organización dentro de estas se destacan

8.3.1. Recursos Humanos:

En la selección del personal se tiene en cuenta elementos como la experiencia ya que esto da muestra del conocimiento con el que cuenta la persona en la fabricación de productos metalmecánicos, esta selección se realiza de manera informal, las personas se acercan al taller con el fin de saber si hay vacantes y si está disponible y se comprueba que la persona tiene el perfil se contrata de forma verbal.

Para ello, la empresa no exige perfiles profesionales o la formación del personal en el área de la metalmecánica, aunque es un factor importante ya que de esto depende la realización de un buen trabajo y que las personas se puedan desempeñar de la mejor manera.

Por otro lado, la cultura de esta organización se basa en relaciones informales, dentro de los cuales se destacan incentivos navideños, además de una bonificación por el trabajo del año.

En cuanto a la selección de proveedores, la empresa no cuenta con ningún criterio para su clasificación.

8.3.2. Infraestructura:

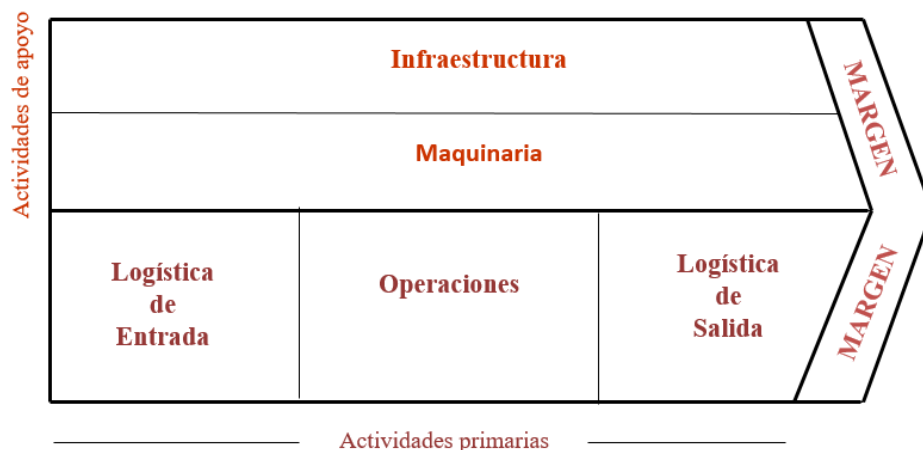
Una de las ventajas de la organización es que cuenta con una planta física propia de operaciones que les permite desarrollar el objeto social, además cuentan con una camioneta para transportar la materia prima al igual que realizar la distribución y entrega del producto terminado, también cuentan con herramientas de trabajo como: dobladora, cortadora, trenzadora, taladro de árbol, soldadores digitales, compresor, cizalla de corte, prensas y escalera, entre otros que permiten el funcionamiento de la empresa a nivel operativo.

Dentro de la infraestructura también se considera la planificación, el manejo de las finanzas, la contabilidad, organización, actividades de control, pero son actividades que la empresa no tiene estructuradas.

Por su parte el tema financiero es manejado por el coordinador de operaciones por lo tanto este realiza un trabajo en el que después del margen de contribución las utilidades son repartidas entre el propietario y el coordinador, no cuentan con un manejo contable de las actividades operacionales diarias, tampoco manejan facturación, y no tienen un sistema de registro que permita verificar compras y ventas y el costo del producto con precisión además del margen de utilidades, proceso que dificulta el uso adecuado de las finanzas.

A continuación, se presenta el modelo de la cadena de valor para la empresa actualmente.

GRAFICOS 11 Cadena de valor actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

8.4. Análisis de Stakeholders

Los grupos de interés de Metálicas Mi Bendición se considera como todas las personas que de una u otra manera se ven impactadas o afectadas por el desarrollo de las operaciones de esta empresa. A continuación, se describe su función frente a cada proceso que se lleva a cabo para cumplir con el objeto social.

Gerente

Su interés va dirigido hacia el buen funcionamiento del proceso administrativo y operativo garantizando el beneficio para los demás interesados, de esta manera obtener posicionamiento en el mercado, reconocimiento por parte de clientes, ser una organización competitiva y así lograr la maximización de riqueza, la creación de valor y el crecimiento de sus ventas

Proveedores

Para este grupo es importante crear políticas comerciales, tener relaciones estables, y la fidelización de la empresa, por su parte la empresa espera de sus proveedores que cumplan con los tiempos de entrega, variedad en sus productos, calidad y precios sostenibles.

Clientes internos

Con lo que respecta a los trabajadores sus intereses se enfocan en los sistemas de remuneración, formación, promoción, condiciones de trabajo, políticas de empleo, seguridad en el trabajo, estabilidad y finalmente generar condiciones que les proporcione bienestar.

Clientes externos

Su inclinación está en la capacidad que tiene la empresa de responder a sus necesidades, entre ellas está la calidad, precio, funcionalidad, valor agregado y el buen servicio, con respecto a la organización esta espera de sus clientes la fidelización, confianza y sugerencias.

Comunidad

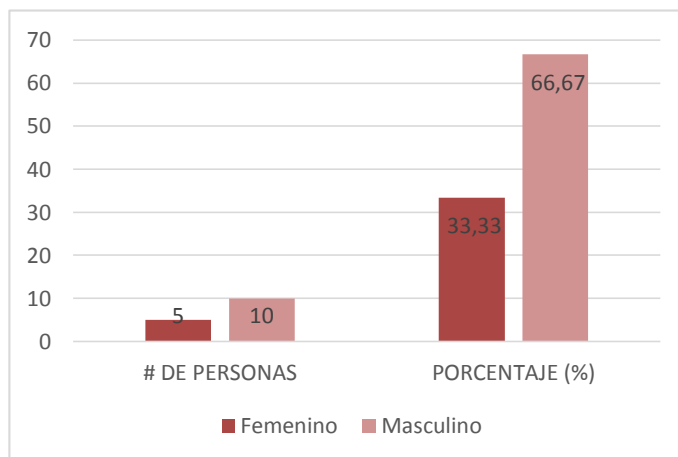
Esperan que las organizaciones cumplan con la responsabilidad social, la generación de empleo, el crecimiento local y el mejoramiento de la calidad de vida de los que están a su alrededor.

9. ENCUESTA

Objetivo: la presente encuesta es con el objetivo de conocer la percepción que tienen los clientes sobre los productos y servicios que brinda la empresa metálica mi bendición; los resultados servirán de insumo para revisión y posterior a ello proponer un plan de acción con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.

Metodología aplicada: Se utilizó la técnica de encuesta escrita, aplicando la muestra de forma aleatoria con los clientes referenciados por la persona encargada de realizar las cotizaciones y de la entrega final del producto, mediante un cuestionario estructurado de 20 preguntas según lo muestra el formato anexo. Se procedió posteriormente a tabular en hoja de Excel para determinar el porcentaje de resultados.

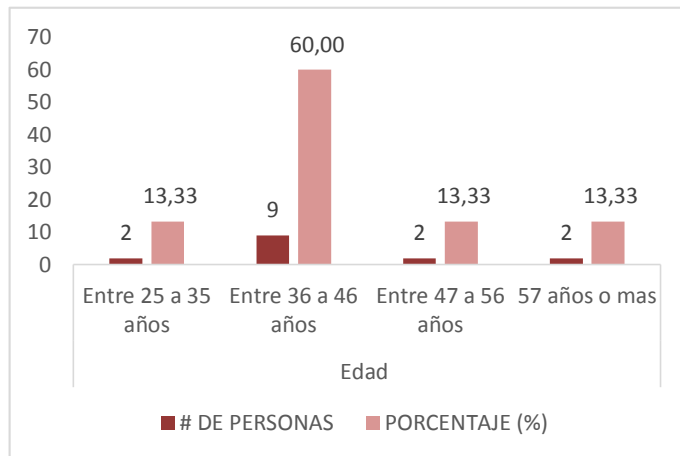
GRAFICOS 12 Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Encontramos que el 66,67% de clientes estaría representado por el género masculino, sin embargo, el género femenino también representa un número importante 33,33%, por lo cual las estrategias deben ir encaminadas a los dos géneros.

GRAFICOS 13 Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

El estudio arroja como resultado que el porcentaje más alto de clientes se encuentra en un rango de edad entre los 36 a 46 años lo que implica que las estrategias deben encaminarse a las personas de este rango de edad, por otro lado, los de edad de 25 a 35 años, de 47 a 56 años y de 57 años en adelante representan cada uno el 13,3 siendo estos un % representativo, en general los rangos de edad representan la población económicamente activa.

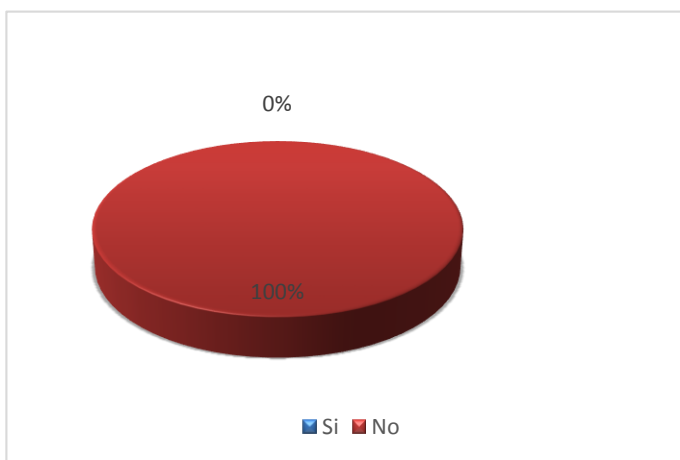
GRAFICOS 14 Ocupación de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el porcentaje más alto de la metalistería son clientes que tienen como ocupación ser comerciantes con un 33,50%, empleados del sector productivo representa el 27% ama de casa con 20% lo que significa que las mujeres tienen gran poder de influencia de compra y por último profesionales con 20%.

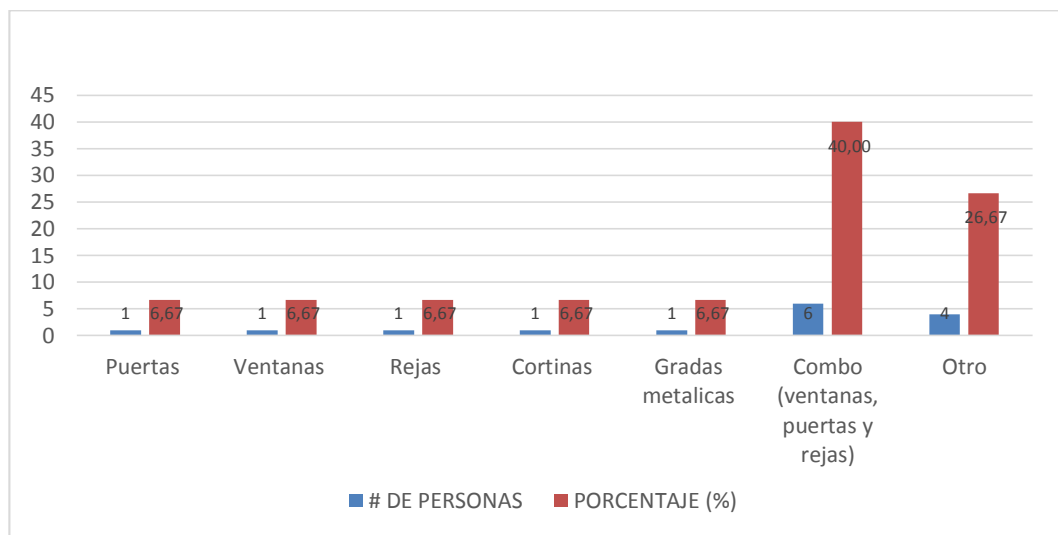
GRAFICOS 15 Conocimiento del nombre de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 100% de las personas encuestadas, no tienen conocimiento del nombre de la empresa, lo que significa que no tiene reconocimiento de marca, los clientes comentan que la empresa es referenciada por direcciones o por el nombre del propietario, esta viene siendo una debilidad en la empresa, por lo que las estrategias deben encaminarse hacia el reconocimiento de nombre y posicionamiento de marca que permitan atraer a nuevos clientes.

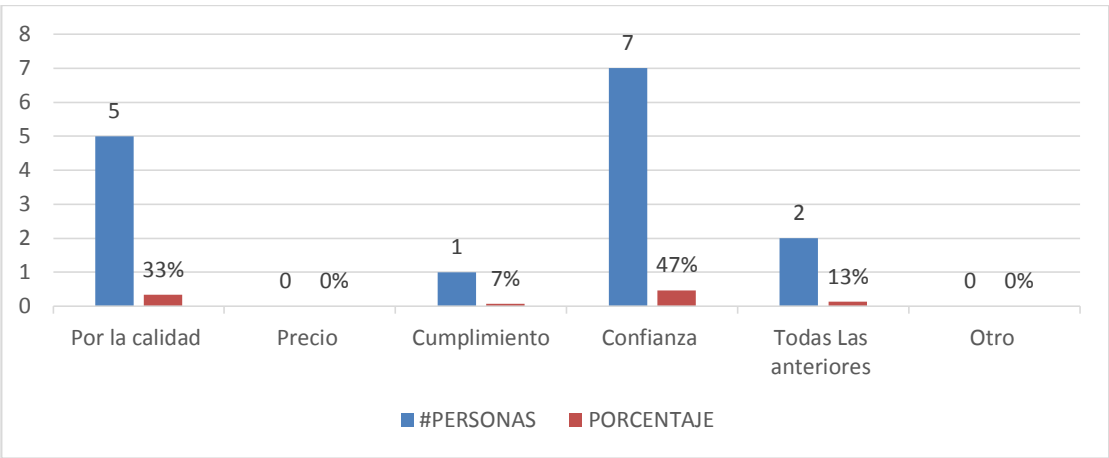
GRAFICOS 16 Productos demandados por los clientes encuestados



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los productos que más adquieren los clientes son puertas, ventanas y rejas que representan un 40% del total de los encuestados, por otro lado, en la metalistería también realizan estructuras metálicas, parasoles, lucetas, canal para aguas lluvias, closets, cajón para ventas, portones que se ven reflejados en el ítem de otro con un 26,67%.

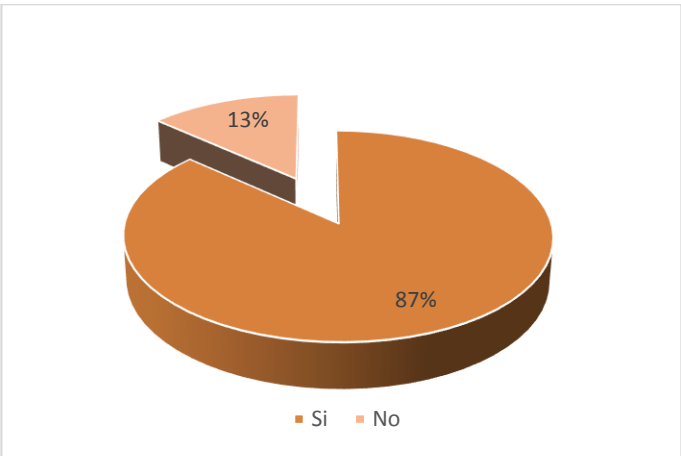
GRAFICOS 17 Factores de preferencia de los clientes al seleccionar la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados eligen la metalistería mayoritariamente por la confianza con 47% un factor importante, puesto que esta permite tener buena relación con el cliente, logrando la posibilidad de lograr la fidelidad, otro de los factores que se resaltan es la calidad del producto final con 33%, lo que posiciona muy bien a la empresa, ya que las empresas son medidas por este ítem.

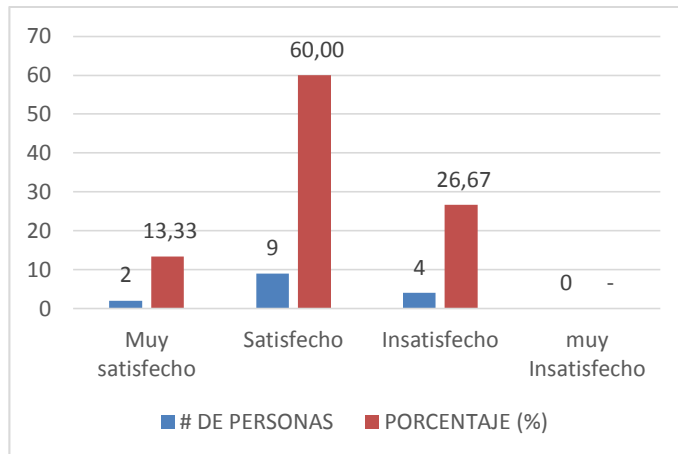
GRAFICOS 18 Precios vs Calidad



Fuente: Elaboración propia

El 87% de los encuestados consideran que los precios están acordes con la calidad, ya que han cumplido con las expectativas, por otro lado, hay un 13% que no lo considera así, debido a que han realizado cotizaciones en otras metalisterías y han observado que el precio en la Metálicas Mi Bendición es mucho más costoso.

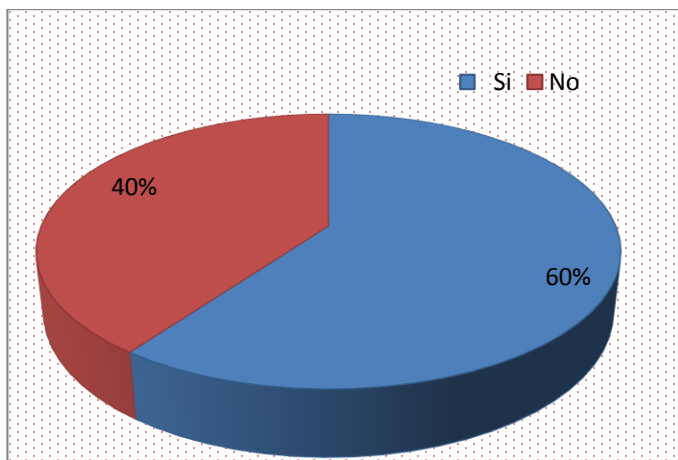
GRAFICOS 19 Nivel de satisfacción de los clientes encuestados.



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los encuestados refieren a que se encuentran satisfechos y el 13,3% muy satisfecho, con los productos y servicios adquiridos por la metalistería, por otro lado, y no menos importante el 26,67% se encuentra insatisfecho debido a otros factores como incumplimiento en la fecha de entrega del producto final, inconformidades al momento de realizar la cotización, que serán analizados en otros ítem más adelante.

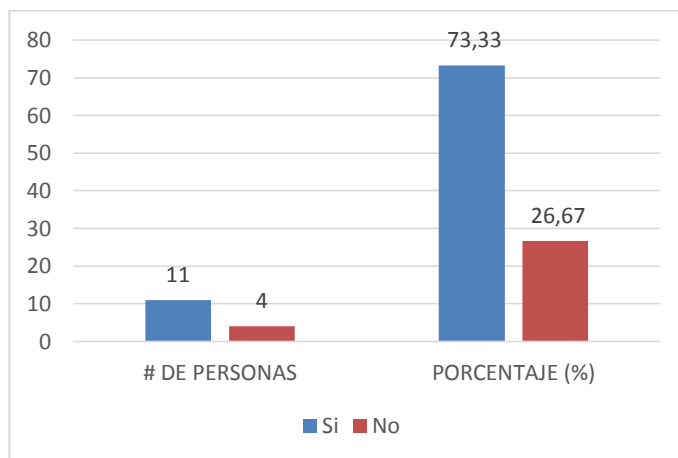
GRAFICOS 20 Ofrecimiento de Servicio de instalación a los clientes encuestados



Fuente: Elaboración propia

En este punto los encuestados refieren a que, si les ofrecieron el servicio de instalación quienes representan el 60%, aunque hay algunos productos que no lo requieren por lo tanto no lo ofrecen.

GRAFICOS 21 Conformidad con el servicio de instalación

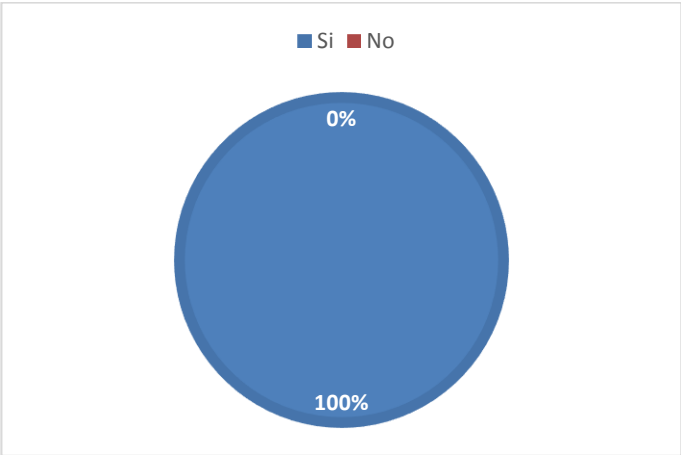


Fuente: Elaboración propia

Los clientes consideran con un 73,3% que se sienten conformes con el resultado del servicio de instalación, y difieren el 26,6% de no conformidad, pues consideran

que a veces envían personal inexperto lo que implica correcciones posteriores a la instalación del producto.

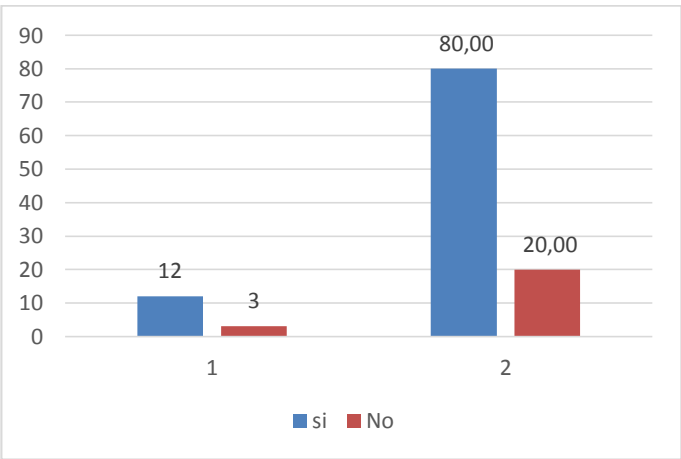
GRAFICOS 22 Conformidad con los acabados del producto adquirido



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los acabados de los productos, los encuestados respondieron que en cuanto a materiales se sienten muy satisfechos y a gusto con los materiales que utilizan, puesto que los consideran de calidad, y que a pesar del tiempo permanecen intactos.

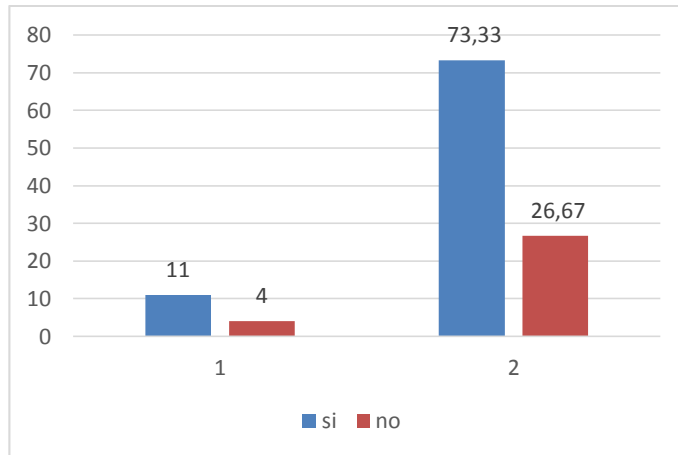
GRAFICOS 23 Nivel de satisfacción con la estética del producto



Fuente: Elaboración propia

Por el lado de la estética el 80% se consideran satisfechos y responden que son de su gusto, ya que aprecian que a simple vista se ven casi perfectos, mientras tanto el 20% responde que no son de su gusto debido a que algunos detalles afectan la estética de los productos.

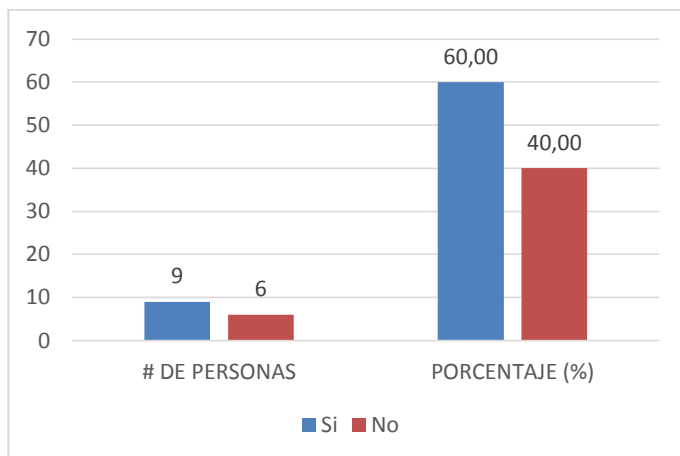
GRAFICOS 24 Nivel de satisfacción del diseño del producto final



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al diseño los encuestados responden en un 73,3% que se encuentran satisfechos y que son de su gusto porque han cumplido con los requerimientos que estos han solicitado, pero un 26, 67% responde que no son de su gusto, ya que el diseño realizado no fue acorde al producto entregado, lo que implica una insatisfacción en estos implicando en la empresa un retroceso , por lo cual es un punto que se debe considerar y generar una estrategia para evitar devoluciones de los clientes ya que esto puede representar pérdidas para la empresa.

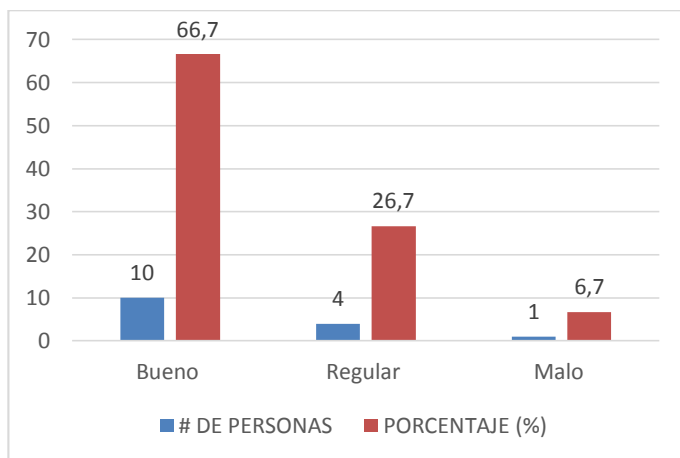
GRAFICOS 25 Cumplimiento vs tiempo



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 60% de los encuestados consideran que la metalistería cumplió con el trabajo en el tiempo que se pactó, pero hay un 40% al cual no se efectuó en las fechas pactadas, lo que representa una gran debilidad para la empresa, puesto que esto genera una mala imagen en cuanto a cumplimiento con los clientes, ocasionando una pérdida significativa de estos.

GRAFICOS 26 Calificación de la solicitud de cotización

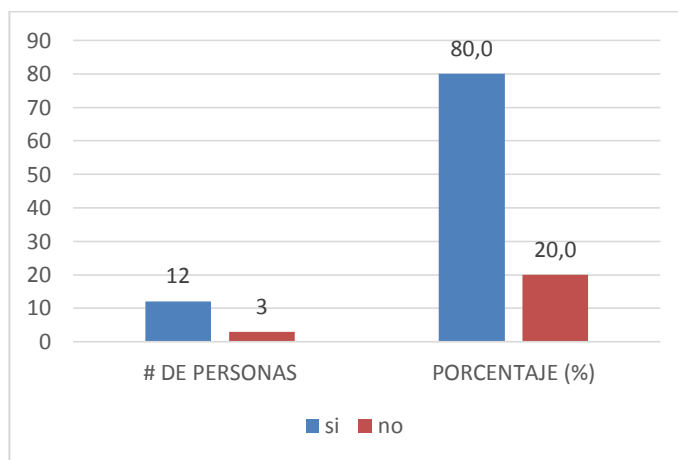


Fuente: Elaboración propia

Por su parte la calificación del proceso de solicitud de la cotización el 66,7% respondieron que es bueno, resaltando un alto porcentaje, lo que evidencia que han

sido efectivos en esta área, aunque el 26,7% y el 6,7% responden que la solicitud de cotización es regular y mala respectivamente, debido a que en muchas ocasiones no era fácil encontrar a la persona encargada de la misma. Además, no se hacía un buen cálculo del precio real del trabajo, y posterior al contrato luego se establecía un valor diferente del valor pactado con el cliente, esto debido a la falta de planeación y el coste del producto.

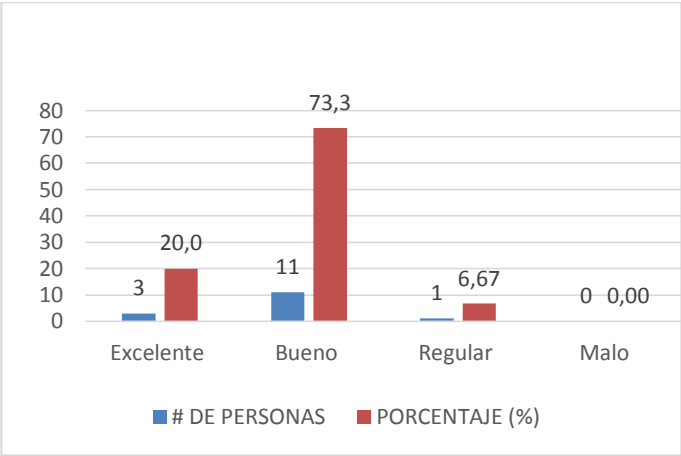
GRAFICOS 27 Precios vs calidad



Fuente: Elaboración propia

La respuesta con mayor incidencia corresponde a un 80% donde consideran que los precios están acordes con la calidad, mientras un 20% responde de forma negativa insinuando que otras empresas pueden ofrecer la misma calidad a un menor precio.

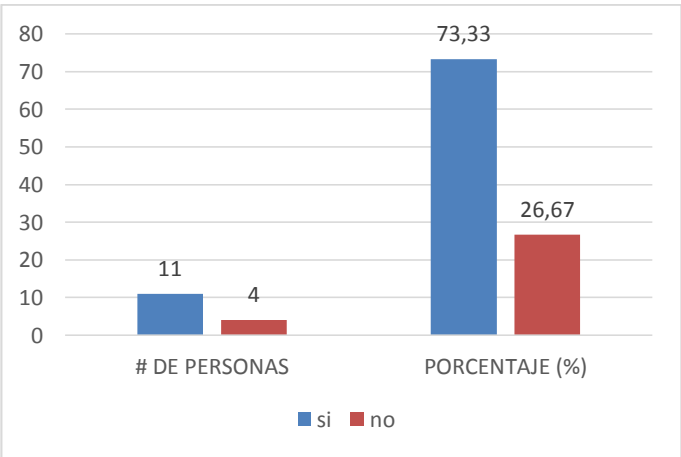
GRAFICOS 28 Calificación del servicio prestado por la empresa



Fuente: Elaboración propia

A pesar de algunas dificultades y algunas consideraciones que tuvieron los clientes en anteriores resultados, consideran que el servicio prestado es bueno con el 73,3% y excelente con un 20% lo que permite destacar la labor que realiza la empresa, por otro lado, el 6,67% responde que es regular debido a algunas inconformidades como la fecha de entrega, la atención que reciben entre otros.

GRAFICOS 29 Cumplimiento de visitas a los clientes

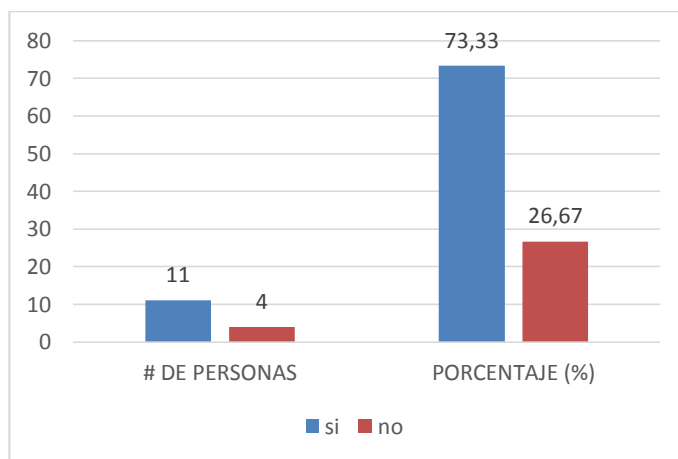


Fuente: Elaboración propia

Los clientes consideran que la empresa ha cumplido con la realización de las visitas para hacer las respectivas cotizaciones en la fecha establecida con un 73,3%, pero un 27% aproximadamente responde que no, esto permite evidenciar una falencia en la empresa en el tema de cumplimiento.

Con este tema se puede analizar la falta de programación en cuanto a entregas y realización de cotizaciones a estos se le suma la falta de programación en la agenda.

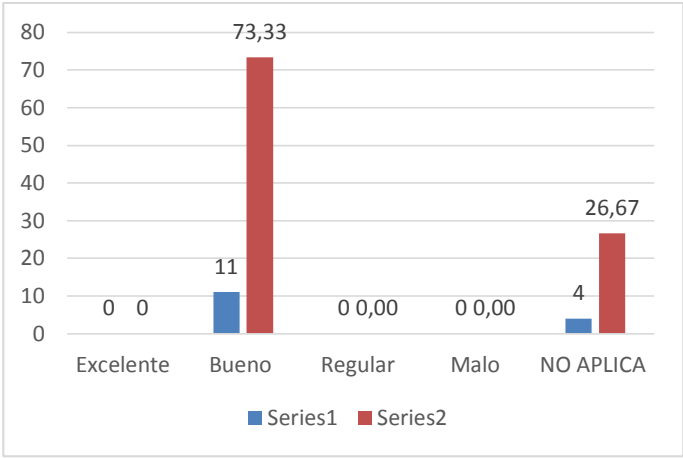
GRAFICOS 30 Fidelidad de los clientes con la empresa



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a fidelidad de clientes solo representa el 26, 67% es relativamente un porcentaje bajo en comparación con el 73,3% que ha utilizado servicios en otras metalisterías lo que se puede deducir que se debe mejorar los procesos de fidelización de los clientes.

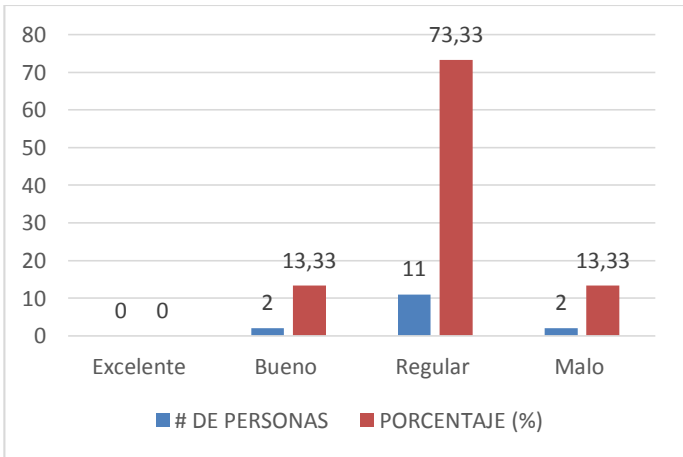
GRAFICOS 31 Calificación de los productos de la empresa comparados con otras empresas



Fuente: Elaboración propia

Comparado con productos de otras metalisterías el 73,3 considera que el producto es bueno, lo que posiciona muy bien a la empresa, aunque se puede trabajar en mejorar para que el punto de comparación llegue a ser excelente, por otro lado, el 26,67 responde que no tiene punto de comparación puesto que no has adquirido servicios y productos de otros talleres.

GRAFICOS 32 Percepción de los clientes frente al catálogo de la empresa

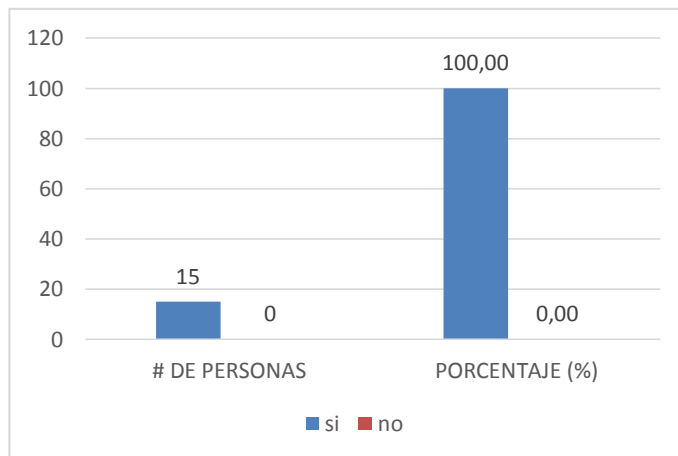


Fuente: Elaboración propia

La percepción de los clientes frente al catálogo o portafolio de servicios es regular con un 73,3%; malo con un 13,3% y bueno con un 13,3% de forma general este punto no deja muy bien situado a la organización.

Lo que se puede analizar es que el portafolio de servicios se encuentra desactualizado y desorganizado, además no cuentan con fotos de trabajos realizados recientemente sino fotografías impresas del pasado.

GRAFICOS 33 Recomendación a la empresa y adquisición de los productos en el futuro



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados responden que a pesar de algunas dificultades recomendarían a la empresa y volverían adquirir los productos y servicios ofrecidos por esta, puesto que consideran que pueden depositar toda la confianza en esta empresa.

10. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

A continuación, se desarrolla la propuesta establecida para el plan estratégico para empresa Metálicas Mi Bendición, el cual incluye el diseño del direccionamiento estratégico que está constituido como misión, visión, objetivos estratégicos.

10.1. Misión

Metálicas Mi Bendición es una organización que ofrece garantía y calidad en sus productos, brinda atención personalizada en el diseño, fabricación y comercialización de estructuras metálicas y de aluminio, cumple con estándares de seguridad y salud para sus colaboradores y políticas de responsabilidad ambiental, asimismo cuenta con personal altamente calificado, comprometido, responsable y eficiente con el objetivo de generar confianza en sus clientes.

10.2. Visión

Para el año 2025 esperamos ser una organización reconocida a nivel local elegida por el compromiso, calidad, responsabilidad y experiencia de innovación y soluciones en los productos y servicios ofrecidos, generando valor agregado que logre superar las expectativas de sus clientes.

10.3. Valores organizacionales

- **Compromiso.** Significa la ética y el profesionalismo con los que se desarrolla el proceso para así cumplir con los parámetros de calidad y con la normatividad.
- **Puntualidad y cumplimiento:** está relacionado con la exigencia en las fechas de entrega y satisfacción del cliente.

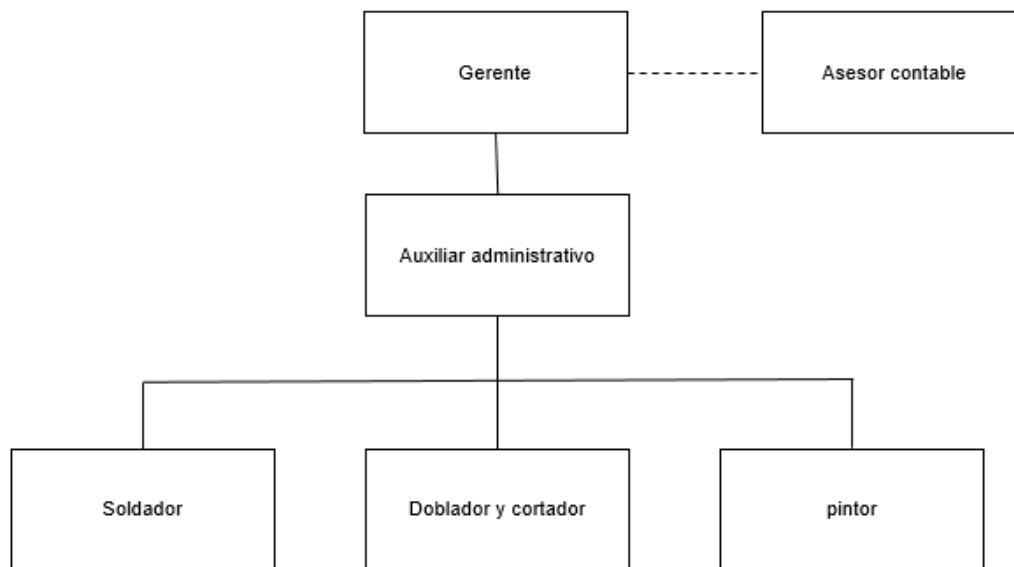
- **Calidad:** se refiere a los productos y servicios ofrecidos en la empresa, pues estos deben cumplir con un nivel de excelencia alto.
- **Responsabilidad:** va dirigido a la empresa con sus colaboradores en el cumplimiento de sus compromisos y con las obligaciones legales.
- **Seguridad:** está orientado a proporcionar confianza entre los colaboradores y sus superiores para que estos logren cumplir con sus labores adecuadamente y así garantizar la satisfacción de los clientes.
- **Libertad:** permite que tanto los colaboradores como los clientes puedan expresar sus quejas e inconformidades y serán escuchadas y atendidas siempre y cuando sean presentadas con respeto y cordialidad.
- **Trabajo en equipo:** con este se pretende promover la participación de cada uno de los integrantes de la empresa con el objetivo de generar un buen ambiente laboral que proporcione mejores resultados.
- **Honestidad:** está relacionado con impartir la verdad entre todos para generar credibilidad, confianza y fidelidad en la empresa.
- **Respeto:** Actuamos bajo principios éticos y normas empresariales, que permiten la exigencia de las responsabilidades mutuas.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Amabilidad:** Tenemos como principio fundamental el buen servicio y la buena atención con nuestros clientes.

10.4. Estructura organizacional

La estructura propuesta consiste en una estructura de línea y staff que combina las relaciones de autoridad y las de asesoría. Esta es una estructura simple usada en pequeñas empresas que se dedican a fabricar pocos productos en un sector específico del mercado, donde habitualmente el dueño es quien cumple la función

de gerente; esta facilita la relación entre los superiores y los subordinados al permitir una comunicación directa y rápida, a su vez el staff está formado por personas que no son contratadas directamente a la empresa representando una ventaja a nivel de costos pues solo son requeridas para temas específicos de la organización.

GRAFICOS 34 Organigrama Metálicas Mi Bendición.



Fuente: Elaboración propia

10.4.1. Perfiles de Cargo

En las siguientes tablas se propone los perfiles de cargo según la necesidad de la organización.

Tabla 25 perfil del cargo auxiliar administrativa

Fuente: Elaboración propia

METÁLICAS MI BENDICIÓN		
ESTRUCTURAS METÁLICAS, PUERTAS, CORTINAS, VENTANAS, ESCALERAS, CANALES, LUCETAS		
Denominación		Asesor Contable
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Honorarios: 1.200.000
Solicitado por:	Rosebel Casaran	Cargo del solicitante: Gerente
Nivel educativo:	Prof. En contaduría pública	Experiencia: 1 año
Objetivo del cargo: Realizar actividades de contabilidad y coordinación de los procesos financieros de la empresa.		
Funciones y finalidades		
Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización Realizar informes para la gerencia y terceros. Llevar los libros o registros de contabilidad de la empresa Registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que realiza la empresa Diligenciar los archivos de facturación y nómina		
Recursos necesarios para desarrollar el cargo		
Una silla cómoda, teléfono, escritorio, computador, papelería.		
Aprobado por: Rosebel Casaran		

Tabla 26 perfil del cargo auxiliar administrativa

Fuente: Elaboración propia

METÁLICAS MI BENDICIÓN		
ESTRUCTURAS METALICAS, PUERTAS, CORTINAS, VENTANAS, ESCALERAS, CANALES, LUCETAS		
Nombre del cargo:	Auxiliar Administrativo	
Nivel Jerárquico	Administrativo	Salario: 800.000
Solicitado por:	Gerente	Cargo del solicitante: Gerente
Nivel educativo:	Técnico o tecnólogo administrativo.	Experiencia: Un año de experiencia en cargos similares
Objetivo del cargo: Realizar actividades administrativas de contabilidad, atención y coordinación de los procesos de la empresa.		
Funciones y finalidades		
Realizar relaciones con proveedores, cotizaciones y pedidos. Atender al cliente, realizar la orden de pedido y recaudos. Diligenciar los archivos de facturación y nómina Manejo de documentación Llevar los libros o registros de contabilidad de la empresa		
Recursos necesarios para desarrollar el cargo		
Una silla cómoda, teléfono, escritorio, computador, papelería.		
Aprobado por: Rosebel Casaran		

Tabla 27 Perfil del cargo de soldador

METÁLICAS MI BENDICIÓN

ESTRUCTURAS METALICAS, PUERTAS, CORTINAS, VENTANAS, ESCALERAS, CANALES, LUCETAS		
Denominación	Soldador	
Nivel Jerárquico	Operativo	Salario:
Solicitado por:	Rosebel Casaran	Cargo del solicitante: Gerente
Nivel educativo:	Técnico en soldadura	Experiencia:
Objetivo del cargo: Construir estructuras y piezas metálicas, utilizando diseños de planos, instrumentos y maquinarias de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones y Normas Técnicas.		
Funciones y finalidades Interpretar planos para generar la unión soldada, identificando materiales, formas, dimensiones y características de la soldadura a realizar. Identificar la maquinaria y/o equipo a utilizar, los accesorios e insumos a emplear. Manejar instrumentos de medición.		
Recursos necesarios para desarrollar el cargo		
Soldador, sistema eléctrico para soldadura, pulidora, arnés de cuero, overol, guantes de carnaza, careta de soldar, gafas protectoras, tapa oídos, tapa bocas con filtro, botas de cuero con platina.		
Aprobado por: Rosebel Casaran		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Perfil del cargo del cortador y doblador

METÁLICAS MI BENDICIÓN

ESTRUCTURAS METALICAS, PUERTAS, CORTINAS, VENTANAS, ESCALERAS, CANALES, LUCETAS		
Denominación	Cortador y doblador	
Nivel Jerárquico	Operativo	Salario: por definir
Solicitado por:	Rosebel Casaran	Cargo del solicitante: Gerente
Nivel educativo:	Auxiliar de metalistería	Experiencia:
Objetivo del cargo: Entregar al soldador las láminas cortadas y dobladas para continuar con el proceso, además ofrecer apoyo al resto del grupo.		
Funciones y finalidades		
Interpretar planos. Programar máquina de corte y doblado Manejar instrumentos de medición		
Recursos necesarios para desarrollar el cargo		
Cortadora, cizalla, segueta, taladro, dobladora, martillo, yunque, grafador, prensa, overol, casco de seguridad, guantes de carpa, gafas protectoras, tapa oídos, tapa bocas con filtro, botas de cuero con platina.		
Aprobado por:		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Perfil de cargo del pintor

METÁLICAS MI BENDICIÓN	
ESTRUCTURAS METALICAS, PUERTAS, CORTINAS, VENTANAS, ESCALERAS, CANALES, LUCETAS	
Nombre del cargo:	Pintor

Nivel Jerárquico	Operativo	Salario:
Nivel educativo:	Bachiller	Experiencia: 6 meses en cargos u oficios similares
Objetivo del cargo: Terminar el producto haciendo énfasis en los acabados.		
Funciones del cargo:		
Prepara y pule las superficies del producto. Aplicar anticorrosivos. Prepara y utiliza los diferentes tipos de pinturas de acuerdo con las formas de aplicación.		
Elementos de protección personal:		
Mascarilla, traje especial para pintura, guantes de carnaza, careta de soldar, gafas protectoras, tapa oídos, tapa bocas con filtro, botas de cuero con platina.		
Aprobado por: Rosebel Casaran		

Fuente: Elaboración propia

10.5. PLAN OPERATIVO

Para el desarrollo del plan operativo se utilizó como referencia el modelo de Kaplan y Norton sobre el cuadro de mando integral, finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

Tabla 30 Plan operativo

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
FINANCIERA	Fortalecer internamente la cultura de la planeación y direccionamiento estratégico	Contratar un contador	Enero 2019	Contratación de un contador	\$ 500.000 Mensual	Gerente
		Legalización de facturas	Enero 2019	Realizar el trámite exigido por la Dian para facturación	\$0	Asesora contable
	Creación del valor económico de la empresa	Realización del presupuesto	Enero 2019	El presupuesto	\$0	Equipo administrativo (Gerente, contadora, auxiliar administrativo)
		Estandarizar el costo de los procesos principales	Marzo 2019	# de procesos estandarizados.	\$ 200.000	Gerente y contadora
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLES

CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS	Definición del servicio pre y post venta	Diseño de formato de orden de pedido.	Octubre 2018	Formato diseñado	\$ 0	Gerente y auxiliar administrativa
		Diseñar una base de datos para programar las cotizaciones a los clientes.	Enero 2019	Base de datos lista.	\$0	Auxiliar administrativa
		Crear un buzón de PQRS	Mayo 2019	Buzón creado	\$0	Auxiliar administrativa
	Implementar una política ambiental.	Creación de una estación de reciclaje.	Junio 2019	Zona de reciclaje definida y equipada con canecas.	\$ 200.000	Operarios
	Fortalecer la cultura organizacional	Realizar actividades de bienestar con el equipo de trabajo	Junio 2019	Número de actividades realizadas	\$ 300.000	Gerente y equipo de trabajo
	Aprovechar economías de escalas	Negociación con Proveedores	Mayo 2019	Porcentaje de reducción en costos de materia prima	\$ 0	Gerente
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLES

OPERACIÓN INTERNA	Desarrollar una estrategia de posicionamiento de Mercado.	Elaborar un aviso con el nombre de la empresa para la publicidad externa	Enero 2019	Aviso publicitario	\$200.000	Gerente y auxiliar administrativo
		Creación de página web Para el desarrollo de portafolio de servicio.	Enero 2019	Página web creada	\$500.000	Gerente
		Diseño de tarjetas de presentación y flyers.	Enero 2019	Impresión de tarjetas de presentación y flyers	\$80.000	Auxiliar administrativa
	Crear alianzas estratégicas con entidades que fomenten el crecimiento del sector.	Visitar entidades relacionados con el sector de la construcción y proveedores.	Abril 2019	Número de visitas y Negociaciones realizadas	\$ 0	Gerente
	Elaborar un plan de ventas que permita incrementar los ingresos en un 10%	Definir los objetivos del plan y el presupuesto	Mayo 2019	Objetivos y presupuesto establecidos	\$ 0	Gerente y auxiliar administrativa
	Estandarización de procesos para mejorar la calidad de los productos ofrecidos por la empresa.	Diseñar el mapa de procesos.	Marzo 2019	Procesos estandarizados al 100%	\$ 0	Gerente y Equipo de trabajo
		Socializar el manual de mapas de procesos.	Abril 2019	Manual socializado a todo el personal de la empresa	\$0	Gerente
		Realizar un control de calidad a través de la	Mayo 2019	Supervisar el proceso y reducir	\$0	Operarios

OPERACIÓN INTERNA		supervisión del proceso.		los cuellos de botella en un 80%		
	Incrementar la eficiencia operacional	Realizar análisis de tiempos y movimientos.	Marzo 2019	Analizar las operaciones y Reducir tiempos muertos en un 70%	\$ 0	Operarios
		Realizar una distribución de la planta.	Marzo 2020	Mapa de distribución realizado.		Gerente y operarios
		Mantenimiento preventivo a las maquinas	Junio 2019	Programación de mantenimiento preventivo a maquinas	\$ 500.000	Gerente y operarios
		Diseñar la logística de distribución	Enero 2019	logística de distribución definida		Gerente
		Implementación de las 5s	Mayo 2019	Evaluación de Cumplimiento de la estrategia de la 5s	\$ 100.000	Gerente y equipo de trabajo
	Fortalecer el desarrollo e innovación en los productos y procesos	Incentivar a los colaboradores a que realicen modificaciones en los procesos y a crear nuevos diseños de productos.	Enero 2020	Propuesta de actualización de procesos y productos.	\$ 0	Operarios

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un plan de capacitación de talento humano.	Solicitar capacitación a entidades gratuitas como SENA y cámara de comercio.	Junio 2019	Número de capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones planificadas por año	\$ 0	Gerente
	Fortalecer la cultura organizacional	Realizar actividades de bienestar con el equipo de trabajo	Junio 2019	Número de actividades realizadas / actividades programados por año	\$ 300.000	Gerente y colaboradores
	Organización y planificación del área de gestión humana.	Análisis y diseños de cargos (Ver anexo #)	Enero 2019	Formato del perfil de cargos listo.	\$ 0	Gerente
		Realizar un manual de funciones	Febrero 2019	Manual de funciones listo	\$0	Gerente
		Diseño de procesos de Selección de personal	Marzo 2019	Proceso de selección establecido	\$0	Gerente
		Diseñar el contrato laboral.	Enero 2019	Diseño de contratos laborales	\$0	Gerente y auxiliar administrativa
	Realizar un plan de compensación y beneficios.	Realizar afiliaciones para el pago de prestaciones sociales y seguridad social	Enero 2020	Número de afiliaciones realizadas	\$ 0	Gerente
		Definir un sistema de bonificaciones para fin de año	Diciembre 2019	Sistema de bonificaciones definido	\$ 2.000.000	Gerente

	Establecer el programa de seguridad y salud en el trabajo, implementando la normatividad vigente con el fin de garantizar la seguridad de los colaboradores	Compra de extintores	Enero 2019	Adquisición de extintores	\$ 200.000	Auxiliar administrativa
		Entrega de implementos de protección personal	Enero 2019	Dotación repartida a todos los colaboradores	\$ 700.000	Auxiliar administrativa
		Definir horario para realizar Pausas activas	Enero 2019	Programación de pausas activas	\$ 0	Operarios

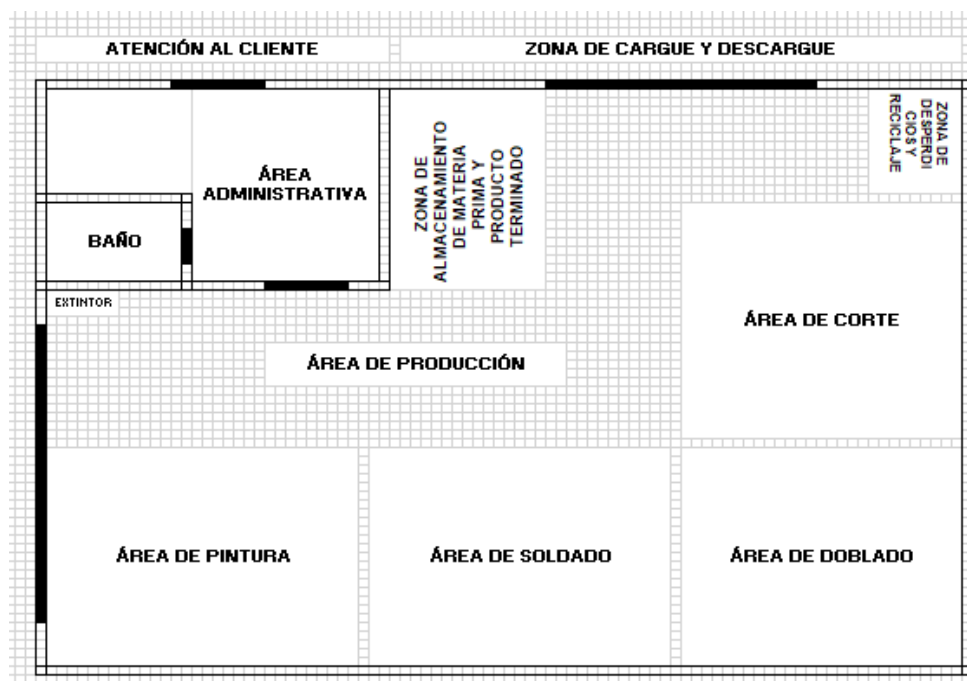
10.5. Propuestas

A continuación, se presentan propuestas para la empresa Metálicas Mi Bendición en cuanto a distribución de la planta, cadena de valor y la propuesta para mejorar los procesos internos de la organización, así como también considerando algunos conceptos de las 5s.

9.5.1 Propuesta distribución de planta

Esta consiste en realizar una división de las áreas y la organización de la maquinaria con el fin de optimizar el espacio, facilitar el tránsito, ubicación de materiales, identificar y eliminar los cuellos de botella al igual que garantizar la seguridad al reducir los riesgos de accidentalidad.

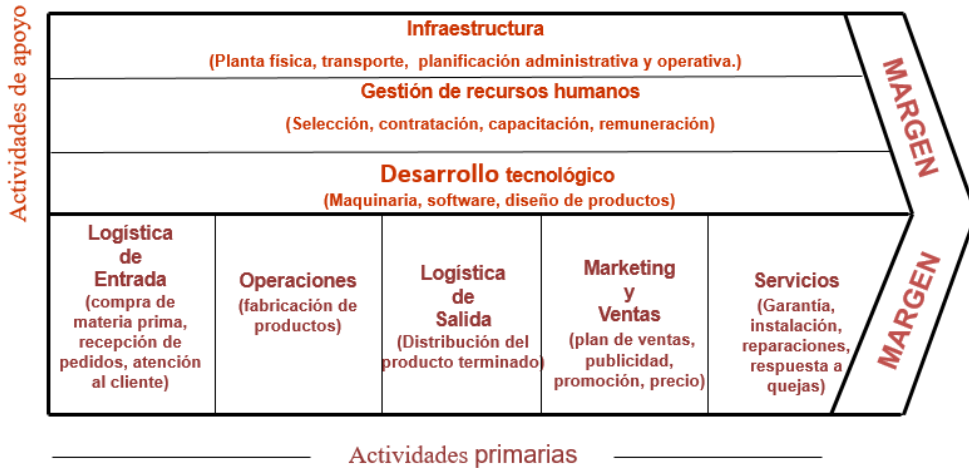
GRAFICOS 35 Propuesta distribución de planta



Fuente: Elaboración propia

10.5.2. Propuesta cadena de valor

GRAFICOS 36 Propuesta de cadena de valor de la empresa Metálicas Mi Bendición.



10.5.3. Implementación de la herramienta 5's

Objetivos

- Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo para así crear un ambiente de seguridad, motivación y eficiencia.
- Eliminar los desperdicios de la organización.
- Implementar un proceso de mejora continua dentro de la organización.

Identificación de las etapas del proceso

Seiri - Clasificación u Organización: en esta etapa se pretende crear un espacio de limpieza y orden dentro de la organización, identificando aquello que no represente utilidad o no tenga uso.

Seiton – Orden: destinar una ubicación para cada una de las herramientas y de esta manera tener una fácil ubicación.

Seiso – Limpieza: Mantener aseado el lugar de trabajo y realizar mantenimiento preventivo a las maquinarias, para así proyectar una buena imagen de la empresa y mantener la vida útil de los maquinas.

Seiketsu - Estandarización: esta fase permite sostener los cambios realizados en las fases anteriores, al ajustar un modelo uniforme que permita inspeccionar y realizar acciones de autocontrol.

Shitsuke – Disciplina: esta etapa procura convertir en un hábito todas las acciones empleadas en las primeras 4 etapas para promover de esta manera la mejora continua.

Capacitación a todo el personal, este se realizará con el objetivo de dar a conocer la metodología de la implementación de la herramienta.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo del trabajo se puede concluir que el entorno externo le proporciona oportunidades de un alto impacto a la empresa tales como la ubicación geográfica, la economía del municipio, el crecimiento del sector construcción, el poder adquisitivo de los quilichagueños y el desarrollo tecnológico entre otros aspectos que pueden proporcionar la evolución de la organización, dependiendo de la manera en que estas puedan ser aprovechadas.

El sector metalmecánico presenta muchas ventajas ya que es un sector en crecimiento, aunque pese a que las importaciones de acero y aluminio han disminuido, este resultado afecta de forma negativa el área financiera de la empresa ya que el precio de la materia prima tiene una relación inversamente proporcional a las importaciones así que, al disminuir el ingreso de productos extranjeros al país, el precio de la materia prima extranjera y la producción nacional aumenta.

Con respecto a las operaciones internas de la organización, los resultados obtenidos representan una debilidad con impacto alto debido a la carencia de conocimiento en el desarrollo de procesos administrativos lo cual reduce las oportunidades de mejora al limitar el campo visual de los directivos, puesto que al desconocer las herramientas de las cuales puede hacer uso, también se reduce la capacidad de usar las ventajas que le ofrece el entorno impidiendo de esta manera el crecimiento organizacional al no tener las bases para tomar buenas decisiones.

A pesar de las falencias que presenta la empresa de acuerdo con el estudio de la percepción de sus clientes la empresa es atractiva al mercado por la calidad y servicios que esta ofrece. Por otro lado, el perfil competitivo da cuenta de la participación que tiene la empresa en el mercado siendo esta en algunos puntos específicos fuerte frente a los competidores en los que resaltan la trayectoria, ubicación, variedad de productos, tecnología y calidad de los productos y servicios

que esta ofrece, lo que deja en evidencia la capacidad que tiene la empresa, sin embargo pese a estas características la empresa requiere fortalecer estos aspectos de forma coordinada y planeada para cubrir la demanda y satisfacer las exigencias de sus clientes.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los datos arrojados se recomienda a la empresa poner en práctica el plan estratégico propuesto por las investigadoras de acuerdo con el plan de acción y al cronograma planteado, haciendo que todos los colaboradores tengan una participación activa dentro del proceso, adoptándolo como un hábito que ayude al mejoramiento continuo de la organización.

Para ello es necesario que se identifique un área de gestión del talento humano donde se logre definir un sistema de selección de personal, programas de compensación, beneficios para los colaboradores y fortalecer la cultura organizacional, entre otros aspectos que le genere al trabajador bienestar y desarrolle el sentido de pertenencia por la empresa.

En el área administrativa y financiera, es importante realizar la contratación de una contadora que asesore y que lleve el manejo de la contabilidad de la organización, además de desarrollar un presupuesto anual con el fin de controlar los gastos y costos de la operación, así como también las utilidades que este genera, en este sentido es importante contar con un auxiliar administrativo que le de soporte a las operaciones diarias de la empresa, como el manejo de facturas, compras y ventas, atención de público y demás actividades que esta requiere.

Desde el área de producción se recomienda la estandarización de los procesos, la redistribución de la planta y la implementación de la herramienta 5s, identificando

de esta manera las actividades que generan retrasos en el proceso y que afectan negativamente el desarrollo del mismo. Al reconocer estas fallas existe la posibilidad de dar un manejo oportuno a resolver los cuellos de botella y hacer más eficiente la logística de abastecimiento, de producción y de distribución de la organización.

Por otro lado, es importante realizar campañas publicitarias que permita el reconocimiento del lugar y la atracción de nuevos clientes

BIBLIOGRAFIA

HOMIFY. Los siete materiales perfectos para tu puerta principal. [en línea].https://www.homify.com.mx/libros_de_ideas/764449/los-7-materiales-perfectos-para-tu-puerta-principal citado el 5 de julio del 2018

AKCTIVA, servicios financieros. Estudio sectorial del sector metalmecánico en Colombia 2015. [en línea] < <https://es.scribd.com/document/327113179/Metalurgia-en-Colombia-Julio-Del-2015-Aktiva> > citado el 2 de mayo del 2018

ANDI, ESTRATEGIA PARA LA NUEVA INDUSTRIALIZACION. [en línea]. <<http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20para%20una%20nueva%20industrializacion.pdf>> [citado el 8 de marzo del 2018]

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. México: interamericana.2017. p. 27

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2017. P.10

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. oferta y demanda. [en línea].<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf> citado el 7 de marzo del 2018

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. oferta y demanda. [en línea].<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf> citado el 7 de marzo del 2018

GOBIERNO EN LÍNEA DEL MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES.[en línea].<http://santanderdequilichaocauca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcEl%20municipio%20en%20el%20departamento-1-&x=2688851> [citado en 26 de noviembre de 2017]

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. FERNÁNDEZ, Collado Carlos. BAPTISTA, Lucio Pilar. Metodología De La Investigación. México McGrawHill.1991 Capítulo uno, enfoque cualitativo y cuantitativo, [en línea] <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

KAPLAN, Robert; NORTON, David, Cuadro de mando integral, grupo planeta 2016. P. 39

LERMA, Alejandro; BARCENA JUAREZ, Sergio. planeación estratégica por áreas funcionales. 1 edi.México. Alfaomega, 2012. p 13

LERMA, Alejandro; BARCENA JUAREZ, Sergio. planeación estratégica por áreas funcionales. 1 edi.México. Alfaomega, 2012. p 14

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2016-2019. [en línea]. <<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/ACUERDO%20010%20DE%202016%20-%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019,%20SANTANDER%20DE%20QUILICHAO,%20COMPROMISO%20DE%20TODOS.pdf>> [citado en febrero del 2018]

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2016-2019. [en línea]. <<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/ACUERDO%20010%20DE%202016%20-%20ADOPTA%20EL%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%202016-2019,%20SANTANDER%20DE%20QUILICHAO,%20COMPROMISO%20DE%20TODOS.pdf>> [citado en febrero del 2018]

PROCOLOMBIA. Inversión en el sector metalmecánico. [en línea]. <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica> [citado abril 28 del 2018]

REVISTA DE LOGISTICA. El sector del acero en Colombia. [en línea] <<https://revistadelogistica.com/logistica/el-sector-del-acero-en-colombia/>> citado junio 30 del 2018

SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA. Plan de desarrollo municipal compromiso de todos 2016-2019 [en línea]. <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/37613233376437623132643538343537/acuerdo-010-de-2016-adopta-el-plan-de-desarrollo-2016-2019-santander-de-quilichao-compromiso-de-todos_4.pdf> [citado 14 noviembre del 2017].

Santander de Quilichao. Concejo Municipal. Acuerdo 030 de 2004, por la cual se adopta el estatuto tributario del municipio de Santander de Quilichao y se dictan otras disposiciones. Estatuto tributario. Santander de Quilichao.2004.no.32

SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL. Situación de la salud en Santander de Quilichao 2007-2014.[en línea] <<http://santanderdequilichaocauca.gov.co/Transparencia/BancoDocumentos/Situaci%C3%B3n%20de%20la%20salud%20en%20Santander%20de%20Quilichao.pdf>> citado Noviembre 30 del 2017

SENA. Caracterización del sector metalmecánico y área de soldadura. [en línea].<
repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2169/1/3137.pdf> [citado abril 20 del 2018]

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá D.C:
panamericana editorial limitada.2010. p 55

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá D.C:
panamericana editorial limitada.2010. p. 133-143

SOLDADORES METALISTERIA. [EN LINEA].
<http://metalisteriaysoldadura.blogspot.com/2012/08/metalisteria-metalisteria-metalisteria.html>. Citado abril 28 del 2018.

VIVIENDA SALUDABLE. Ventanas de pvc pros y contras. [en
línea].<<https://www.viviendasaludable.es/reformas-bricolaje/cerramientos/ventanas-de-pvc-pros-y-contras>> citado junio 20 del 2018

ANEXOS

ENCUESTA

¿Por qué eligió el taller metálicas mi bendición para adquirir los productos?

Por la calidad ____ Precio ____ Cumplimiento ____ Confianza ____ Otro:

¿Cuál? _____

1. ¿Considera que los precios de la empresa están acordes con la calidad?

Si ____ No ____ ¿por qué? _____

2. ¿El nivel de satisfacción con el producto o servicio adquirido u ofrecido por metálicas mi bendición es?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Insatisfecho ____ Muy insatisfecho ____

3. ¿Cuándo usted adquirió el producto le ofrecieron el servicio de instalación?

Si ____ NO ____

4. Si utilizó el servicio de instalación; ¿ Quedó conforme con el resultado?

SI ____ NO ____ por ____ qué?

5. Los acabados de los productos son de su gusto:

Materiales SI ____ NO ____

Estética SI ____ NO ____

Diseño SI ____ NO ____

6. ¿El tiempo en el que se realizó el trabajo fue acorde a lo pactado?

Si ____ No ____

7. ¿EL Diseño realizado fue acorde al producto entregado?
¿Si___ No___ por qué?
8. ¿El diseño que le efectuaron con la cotización y el producto final entregado fueron
acordes a lo esperado?
Sí___ No___
9. ¿Cómo califica el proceso de solicitud de la cotización?
Buena___ Regular___ Mala___
10. ¿Según el trabajo realizado, considera que los precios son adecuados?
Si___ No___
11. ¿Cómo califica el servicio y los productos adquiridos que presto metálicas mi
bendición Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___ pésimo___
12. ¿En caso que haya solicitado una visita para realizar la cotización el personal
cumplió la fecha pactada?
Si>___ No___
13. ¿Usted ha utilizado servicios en otras metalisterías?
Si___ No___
14. Comparado con productos similares ofrecidos por otras empresas, ¿cómo
considera nuestro producto o servicio?
Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___
15. ¿Recomendaría los productos o servicio a otras personas?
Si___ No___

16. ¿Volvería a adquirir los productos o servicio en el futuro?

Sí ____ No ____

¡¡GRACIAS!!