

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MATERIALES
ECOLÓGICOS DE COLOMBIA (MAECOL), PARA EL AÑO 2019-2023

ELIANA MARIA GIRALDO RENDÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA
MARZO 2019

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MATERIALES
ECOLÓGICOS DE COLOMBIA (MAECOL), PARA EL AÑO 2019-2023

ELIANA MARIA GIRALDO RENDÓN

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRIGIDO POR:
LAURA SALAS ARBELÁEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, VALLE DEL CAUCA
MARZO 2019

DEDICATORIA

A la mujer más hermosa de mi mundo. Quien ha estado conmigo en todas las circunstancias de la vida. Su apoyo incondicional siempre. El ángel que Dios y la vida pusieron en mi camino para guiarme y protegerme. MI MADRE. Luz Marina Rendón.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS y la vida, por las múltiples bendiciones recibidas a diario, porque este camino recorrido me ha ayudado no solo a mi formación académica, sino personal. Por la fortaleza que me brinda en los momentos más difíciles

A mi familia por su apoyo y amor incondicional.

A la profesora Laura Salas por la ayuda, tiempo, dedicación y guía en este proceso investigativo.

Y a mi madre por su amor puro y comprensivo en todo instante.

Tabla de contenido

1. El problema	11
1.1. Definición del problema	11
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Justificación	12
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos	13
1.5. Metodología	14
1.5.1. Diseño metodológico	14
1.5.2. Tipo de estudio	14
1.5.3. Estudio descriptivo	14
1.5.4. Estudio exploratorio.....	14
1.6. Método de investigación.....	15
1.6.1. Método empírico.....	15
1.6.2. Método de observación	15
1.6.3. Método deductivo	15
1.7. Técnicas de recolección de información	16
1.7.1. Fuentes primarias.....	16
1.7.2. Fuentes secundarias	16
1.8. Fases de la investigación	16
2. Marco referencial.....	17
2.1. Marco Teórico.....	17
2.1.1. Estrategia.....	17
2.1.3. Planeación estratégica.....	20

2.1.4.	Tipos de estrategia	23
2.1.5.	Misión	27
2.1.6.	Visión	27
2.1.7.	Matriz DOFA-FODA.....	27
2.1.8.	Análisis externo	28
2.1.9.	Análisis interno.....	29
2.1.10.	Mapa estratégico.....	29
2.2.	Marco contextual.....	30
3.	Resultados	33
3.1.	Análisis de los entornos.....	33
3.1.1.	Entorno económico	33
3.1.2.	Entorno político	42
3.1.3.	Entorno legal	50
3.1.4.	Entorno ambiental.....	56
3.1.5.	Entorno Social, cultural y Demográfico	58
3.1.6.	Entorno tecnológico	73
3.2.	Análisis externo (DOFA).....	76
3.3.	Análisis del sector	80
3.4.	Análisis interno	82
3.4.1.	Gestión organizacional.....	82
3.4.2.	Gestión y producción	85
3.4.3.	Gestión contable y financiera	88
3.4.4.	Gestión humana	89
3.4.5.	Gestión comercial	91
3.5.	Análisis interno (DOFA)	93
3.6.	EFE y EFI	96

3.6.1.	EFE	96
3.6.2.	EFI.....	98
3.6.2.	Grafica EFI-EFE.....	100
3.7.	Estrategias DOFA	101
3.7.1.	Estrategias DA.....	101
3.7.2.	Estrategias DF	102
3.7.3.	Estrategias FO	103
3.7.4.	Estrategias DO.....	103
3.8.	Misión y Visión. Antes y actual.....	104
4.	Plan de acción.....	105
4.2.	Cuadro de mando	106
4.3.	Presupuesto	115
4.4.	Cronograma	116
5.	Conclusiones y recomendaciones	117
5.1.	Conclusiones.....	117
5.2.	Recomendaciones.....	118
6.	Bibliografía.....	119
7.	Anexos	127

Índice de tablas

Tabla 1. (Fuente: Construcción propia con base https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia)	33
Tabla 2. (Fuente: DANE. 2018)	34
Tabla 3. (Fuente: Construcción propia-con base en datos del DANE).....	35
Tabla 4. (Fuente: Ministerio de Hacienda. 2018).....	54
Tabla 5. (Fuente: Ministerio de Hacienda. 2018).....	54
Tabla 6. (Fuente: Revista EcoHabitar).....	57
Tabla 7. (Fuente: Cali en cifras 2016)	58
Tabla 8. (Fuente: Cali en cifras 2016)	59
Tabla 9. (Fuente: Cali en cifras 2016)	60
Tabla 10. (Fuente: DANE. 2018)	61
Tabla 11. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	61
Tabla 12. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	62
Tabla 13. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	63
Tabla 14. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	64
Tabla 15. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	65
Tabla 16. (Fuente: Cali en cifras)	66
Tabla 17. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	67
Tabla 18. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	68
Tabla 19. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	68
Tabla 20. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	69
Tabla 21. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	70
Tabla 22. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	71
Tabla 23. (Fuente: Cali en cifras 2016).....	72
Tabla 24. (Fuente: Banco de la Republica de Colombia. 2018).....	72
Tabla 25. (Fuente: DANE. 2016)	73
Tabla 26. Elaboración propia	79
Tabla 27. Construcción propia	96
Tabla 28. Elaboración propia	97
Tabla 29. Elaboración propia	100
Tabla 30. Elaboracion propia	104
Tabla 31. Elaboración propia	114
Tabla 32. Elaboración propia	115
Tabla 33. Elaboración propia	116

Índice de gráficas

Gráficas 1 (Fuente: Libro mapas estratégicos, Norton y Kaplan)	29
Gráficas 2. Fuente: Materiales ecológicos de Colombia.....	32
Gráficas 3. (Fuente: DANE. 2018)	35
Gráficas 4. (Fuente: Construcción propia-con base en datos del DANE)	36
Gráficas 5. (Fuente: Construcción propia- en base a datos del DANE)	37
Gráficas 6. (Fuente: Banco de la República de Colombia. 2013)	38
Gráficas 7. (Fuente: Banco de la República de Colombia. 2013)	39
Gráficas 8. (Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo. 2012).....	40
Gráficas 9. (Fuente: Analdex, 2018).....	41
Gráficas 10. (Fuente: Legicomex, 2010).....	42
Gráficas 11. (Fuente: Revista Semana. 2018)	43
Gráficas 12. (Fuente: Revista Semana. 2018)	44
Gráficas 13. (Fuente: Revista Semana. 2018)	45
Gráficas 14. (Fuente: Radio Nacional Colombia. 2018).....	45
Gráficas 15. (Fuente: Colombia.com. 2015)	46
Gráficas 16. (Fuente: Colombia.com. 2015)	47
Gráficas 17. (Fuente: Construmatica)	56
Gráficas 18. (Fuente:Dane. 2018).....	60
Gráficas 19. Fuente: Madeinchina.com	74
Gráficas 20. Fuente: Trituradoras-de-roca.com.....	74
Gráficas 21. Fuente: Contaval.es	75
Gráficas 22. Fuente: Maecol-2018	92
Gráficas 23. Elaboración propia	100
Gráficas 24. Elaboración propia	105

Introducción

En el siguiente trabajo de investigación se realizará un diseño de planeación estratégica para la empresa materiales ecológicos de Colombia (MAECOL), ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Ésta planeación estratégica está diseñada para realizarse entre el año 2019-2023.

A continuación, se encontrará en el capítulo 1 la formulación del problema y la definición del mismo, los objetivos generales y específicos. Además, la descripción de la metodología empleada en la investigación. En el capítulo 2 se hallará todo lo relacionado con el marco teórico, la planeación estratégica y sus componentes desde una visión global, contando con la definición de diferentes autores hasta llegar a las definiciones más concretas y el marco contextual donde se contará la historia de la organización y algunos datos relevantes de la misma. Posteriormente en el capítulo 3 se indagará la situación de los entornos (económico, social, tecnológico, político, legal y ambiental) y se evaluará la situación de la empresa en dichos sectores. Además, se realizará el análisis interno para así realizar la matriz DOFA y tener un diagnóstico completo de la situación actual de la empresa.

En el capítulo 4 con la ayuda del diagnóstico se construirán una serie de estrategias que ayudarán a mejorar todas las áreas que requieran una mejora. Se entregará un cronograma y un presupuesto para que la empresa socialice la investigación realizada y se pueda llevar a cabo dicha planeación.

Capítulo 1

1. El problema

1.1. Definición del problema

La planeación es algo inherente al ser humano, está en la vida cotidiana en el día a día. Y que se ha introducido a las organizaciones en su necesidad de crecer constantemente, según (Egg, 2007) se trata de “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido” o, “de crear alternativas, allí donde antes no había nada”. Es por eso que se debe analizar los panoramas para tomar decisiones que ayudaran a mejorar o en el peor de los casos a empeorar ya sea en nuestras actividades diarias o en el ámbito empresarial, es por eso que para (Egg, 2007) es necesario realizar un análisis y diagnóstico sobre la realidad en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados. Todo esto se logra cuando la visión de lo que hay que mejorar es amplia.

El problema de la empresa Materiales ecológicos de Colombia (MAECOL) radica en que, en sus pocos años de creación (3 años), ha sido bastante ardua la tarea de dar a conocerse en el mercado de la construcción debido a la alta competencia del mercado y de marcas posicionadas con más de 10 años de experiencia. Además de esto presentan problemas de organización pues no cuentan con un gerente comercial a tiempo completo, las labores comerciales las lleva a cabo el gerente general el cual no cuenta con ningún tipo de experiencia en ventas y mercadeo, apoyándose en un gerente comercial que labora algunas horas en el mes. Es por eso que se necesita de alguien que sea experto en abrir mercados y en la consecución de clientes nuevos. La falta de mercadeo ha influido en que solo hayan podido conquistar el 1% del mercado total.

Al tener tan bajas ventas a ocasionado que los niveles de producción no estén al 100%, esto ocasiona improductividad en maquinaria e improductividad en el personal. Las ventas que se realizan, aproximadamente un 80% es realizada bajo pedido previo ya que no se cuenta con el suficiente capital para tener bastantes cantidades de los materiales

almacenados ni manejar producción en masa. Solo se tiene un pequeño stock de los materiales más vendidos para cumplir con la demanda diaria que es baja. Los problemas antes mencionados han impedido el crecimiento de la empresa a los niveles que los accionistas y empleados quisieran, además que sus funciones operacionales se ven limitadas por la falta de trabajo diario. Por otro lado, su inexperiencia en la creación de empresa y la falta de recursos también ha entorpecido que el trabajo fluya de la mejor manera.

Es por eso que se decide realizar una planeación estratégica en la empresa Materiales ecológicos de Colombia (Maecol) la cual ayude a identificar aquellas áreas que requieren un cambio inmediato en su organización y orientación, para que así mismo las demás áreas comiencen a surgir en el buen funcionamiento. Además, visualizar y diseñar las estrategias futuras, para aplicar y elaborar las acciones que permitan cumplir dichas estrategias y sus balances generales queden en ganancias y no en pérdidas como hasta el momento.

1.2. Formulación del problema

¿Qué elementos debe abarcar una planeación estratégica para que la empresa Materiales ecológicos de Colombia (MAECOL), logre estabilidad y se fortalezca en el mercado, permitiéndole cumplir con los objetivos y metas planteadas para su desarrollo organizacional?

1.3. Justificación

Para las empresas actuales y sus directivos es vital tener toda la información que permita un buen desarrollo y funcionamiento óptimo en las organizaciones, se debe tener en cuenta que el mundo empresarial se encuentra en constantes cambios, y es importante estar atentos a todos ellos. Por medio de una planeación estratégica los empresarios pueden tener mejor visión de cómo llevar las cosas en las compañías, lo cual permita su sostenimiento y progreso en el mercado.

Para la empresa Materiales ecológicos de Colombia (MAECOL) es importante que se le realice una planeación estratégica, la cual ayude a identificar sus objetivos, metas a corto y largo plazo, permitiendo su progreso en el mercado de la construcción. Aumentando tanto el número de clientes como sus utilidades.

Es por eso que los resultados de esta investigación se usaran para proponer estrategias que permitan la mejoría en el funcionamiento de la empresa a nivel organizacional y comercial, logrando así una mayor participación en el mercado y un reconocimiento de marca con el aumento exponencial de los clientes.

Este trabajo es importante para la formación académica, debido a que en él se puede aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica del pregrado. Conocimientos en el área contable, financiera, en mercadeo y en otras áreas que permiten el desarrollo de planes organizacionales que ayuden en la mejoría de las empresas mediante asesorías. Lo cual permite tomar experiencia para desarrollar aptitudes que sirvan en el mundo empresarial.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Diseñar el plan estratégico para la empresa Materiales ecológicos de Colombia (MAECOL), para el año 2019-2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el entorno de la empresa MAECOL, lo cual permite identificar su desarrollo en el mismo, visibilizando oportunidades y amenazas en su crecimiento.
- Desarrollar el análisis interno de la empresa el cual ayude a determinar sus fortalezas y debilidades, las cuales son vitales para su funcionamiento.
- Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.
- Definir estrategias de acuerdo al aprovechamiento de oportunidades y fortalezas de la empresa y disminución de amenazas y debilidades.

- Establecer una nueva misión y visión para la empresa la cual vaya enfocada con la planeación estratégica formulada.

1.5. Metodología

1.5.1. Diseño metodológico

Las investigaciones tienen una finalidad y es la búsqueda de respuestas a los interrogantes, ya sea para un problema particular o uno general. La manera en cómo se llevó a cabo esta investigación fue aplicando los conocimientos adquiridos durante el ciclo académico, y llevándolos a la práctica. Relacionando así la planeación estratégica en las organizaciones que plantean una variedad de autores y siendo aplicada como caso de estudio para el presente trabajo para la empresa MAECOL.

1.5.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio con el cual se desarrollará la presente investigación será con el descriptivo y el exploratorio, estos serán complementados con los conocimientos previos que se poseen para profundizar de una mejor manera en el tema.

1.5.3. Estudio descriptivo

Por medio de éste estudio se podrá hallar información relacionada con la empresa, su medio, su competencia, fortalezas y debilidades hasta el momento. Para Tamayo y Tamayo es comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, lo cual lleva a la comprensión del funcionamiento (Tamayo y Tamayo, 2002), ya sea del sistema, persona o cosas. Gracias a esto se puede conocer su segmento de mercado y obtener sus características específicas, las cuales ayudaran a resolver los objetivos planteados en la elaboración de dicha investigación.

1.5.4. Estudio exploratorio

Por medio de éste estudio se indagará sobre la planeación estratégica y la aplicación posterior en la empresa la cual es objeto de análisis. Para Hernández, Fernández y Baptista “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o

problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernandez & Fernandez, 2010). Hasta la fecha no se cuenta con antecedentes de estudios similares en la organización.

1.6.Método de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se deben seguir una serie de pasos que ayudaran al desarrollo del mismo de manera minuciosa, permitiendo así lograr los objetivos planteados desde el inicio. Aquí se usarán: el método empírico, método de la observación y el método deductivo.

1.6.1. Método empírico

Los datos empíricos son sacados de las pruebas acertadas y los errores, es decir, de experiencia (EcuRed, s.f.). A través de la información y conocimiento adquirido durante el ciclo académico se formularán propuestas que ayuden a cumplir los objetivos propuestos en el presente tema de investigación.

1.6.2. Método de observación

La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar (ugr, 2009). Por medio de la observación se pueden identificar rasgos esenciales que ayuden al desarrollo del trabajo, teniendo acceso a información y personas que hacen parte del objeto de estudio. Sin olvidar la objetividad y la imparcialidad en los hechos percibidos. Todo en pro del proceso investigativo.

1.6.3. Método deductivo

El método deductivo basa sus cimientos en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares (Prieto Castellanos, 2017).

Es por eso que se iniciará de un tema general como lo es la planeación estratégica, definida desde diferentes horizontes por los autores y se llevara a lo particular aplicándola en la empresa MAECOL, logrando así el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

1.7. Técnicas de recolección de información

Para poder todo investigador resolver los interrogantes que se plantea, o cumplir con sus objetivos, debe contar con mecanismos que le ayuden a cumplirlos, eso también varía dependiendo de los métodos que va a utilizar para recolectar la información con la que construirá la investigación. En este caso se contarán con fuentes primarias y secundarias, descritas a continuación:

1.7.1. Fuentes primarias: La información que se recolectará para llevar a cabo la investigación será entrevistas. (Anexo 1. Entrevista al Gerente General. Anexo 2. Entrevista a la Gerente Administrativa. Anexo 3, Entrevista al Gerente de producción. Anexo 4, Entrevista auxiliar contable. Anexo 5, entrevista auxiliar logística. Anexo 6, entrevista Gerente Comercial).

1.7.2. Fuentes secundarias: Aquí encontraremos antecedentes, información respecto al tema central que es la planeación estratégica y como se ha implementado en otras organizaciones. Por medio de libros, páginas web, artículos, revistas, entre otros.

La combinación de ambas fuentes ayudara a reunir y organizar de manera más pertinente la información, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos con mayor robustez en la calidad de la información presentada en dicho trabajo investigativo.

1.8. Fases de la investigación

- **Fase 1**

Se realizó la elección de la empresa para llevar a cabo la investigación y la aplicación de la planeación estratégica.

- **Fase 2**

Se realizó las investigaciones con referencia a la planeación estratégica y se llevó a cabo la realización de las entrevistas para conocer la situación de la empresa a nivel interno y externo.

- **Fase 3**

La investigación arroja por medio de las entrevistas, datos que permitieron el planteamiento de estrategias específicas enfocadas en cada área funcional. Se aplican estas entrevistas a los participantes seleccionados.

- **Fase 4**

El desarrollo de las estrategias y su aplicación por parte de la organización ayuda a la consecución de los objetivos y metas planteados en la organización. Para eso se elaboró un cronograma con las actividades y responsables de cada acción para que todo sea llevado a cabo.

2. Marco referencial

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Estrategia

Su definición proviene del latín *Strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares (Pérez Porto & Merino, 2008). Su significado va muy arraigado desde siempre con dirigir la guerra y todos los factores que influyen en esta. Pero con el paso de los años la estrategia se inmiscuye en todos los ámbitos existentes de la cotidianidad.

La palabra estrategia se usa de manera frecuente en diferentes ámbitos de nuestra sociedad, desde la economía, la política, lo militar, la cultura, lo empresarial, hasta en la rutina diaria. Se puede observar la constante necesidad de generar ideas que ayuden en la construcción y direccionamiento de algún proyecto. Para Contreras Sierra “En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones van concatenadas y tengan relación” (Contreras Sierra, 2013)

Desde el siglo V antes de Cristo cuando Sun Tzu un general militar chino escribió una serie de documentos los cuales recopilados se llamaron “El arte de la guerra”, describiendo las estrategias y métodos exitosos de lograr ganar una guerra, siendo usado hasta la actualidad como guía para generar estrategias en diferentes campos. Para Tzu “Las maniobras militares son el resultado de los planes y las estrategias en la manera más ventajosa para ganar. Determinan la movilidad y efectividad de las tropas”. (Tzu, 2009) Se recalca siempre la importancia que tiene una buena estrategia en la guerra, aunque como ya se sabe, no sólo en éste ámbito.

Las mejores estrategias se construyen de la mano de un buen estratega, aquella persona con la habilidad de analizar y guiar ante las situaciones que se vayan presentando en las organizaciones. Como lo menciona David “Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan de acción creativos”. (David, Conceptos de administración estratégica, 2013). El desafío que deben tomar los estrategas es el de reconocer y conocer aquellas afectaciones que está sufriendo la organización y realizar acciones. Con regularidad son personas con la capacidad y autoridad de tomar decisiones dentro de la empresa, decisiones que van en pro de la mejora y el logro de los objetivos.

Hill y Jones, definen la estrategia como “Un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”. (Hill & Jones, 2009). Con el propósito de que este desempeño sea mejor que el de sus rivales y si este lograr alcanzarse se dice que la organización posee una ventaja comparativa.

Las estrategias que se formulen deben estar bien estructuradas debido a que estas según Huamán y Ríos son “El vínculo entre organización entre la organización y su entorno, representa un modelo de comportamiento de la organización que con un conjunto de planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad; responde mediante iniciativas

o reacciones a los retos que se le presentan y considera situaciones del presente y previstas para el futuro”_(Huamán & Rios, 2015). Es importante recalcar que las estrategias necesitan planearse sea cual sea el campo de acción, es por eso que a continuación hablamos sobre la definición de la planeación.

2.1.2. Planeación

Como planeación se entiende aquellos pasos que se elaboran para realizar tareas y labores de manera más eficaz, son procedimientos sistemáticos realizados con un propósito específico. Los objetivos planteados deben tener acciones que respalden este para que se pueda realizar de manera exitosa. Así mismo Goodstein nos afirma que “Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodstein & Nolan, 1998). Siempre lo recomendable es analizar las situaciones más viables para así emprender su ejecución posterior. Las estrategias tienen que tener definidas sus etapas de desarrollo, para que todo se vaya aplicando de la forma más confiable, donde se preste atención a todos los detalles.

El concepto de planeación no tiene una fecha de creación, es decir su concepto tan amplio no podemos atribuírselo a ningún autor en particular debido a que ha sido usado desde tiempos remotos. Reconocer el instante en que se comenzó a usar la planificación no es posible, no hay una fecha estipulada. La historia data que las comunidades antiguas usaban la planeación, así como las comunidades del siglo actual. Su influencia ha sido tan fuerte que sus conceptos se ven reflejados en diferentes ámbitos de la sociedad, desde lo político, lo social hasta llegar por los mercados, todo con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.

La planeación dentro de las organizaciones es muy importante y crucial porque permite medir el alcance de los objetivos. La planeación es importante para los gerentes porque este le permite alcanzar la meta deseada. Planear es un instrumento que ayuda a alcanzar los objetivos. Para que el camino de alcanzar los objetivos en las empresas sea más fácil, es vital que los gerentes o administradores sepan de donde vienen o para donde van, así como lo recalca Stoner “La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber

cómo organizar a su personal, ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar” (Stoner, 1996)

2.1.3. Planeación estratégica

“La Administración estratégica” usada como sinónimo de la planeación estratégica, se define según David “Como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos”. (David, Conceptos de administración estratégica, 2013). Para lograr el éxito en las empresas los diferentes departamentos y dependencias deben lograr su integración total como, por ejemplo: la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información. Deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos que se proponen en la planeación.

El término de planeación estratégica surgió en el año de 1950 y fue el boom entre muchas empresas, pero poco a poco fue perdiendo fuerza porque los resultados obtenidos no eran los esperados, en 1990 regresó para aplicarse de mejor forma y es sumamente importante en el mundo de los negocios.

El mundo está lleno de constantes cambios que percibimos en un abrir y cerrar de ojos, la tecnología, la cultura, la sociedad, entre muchas otras variables que hacen parte de este cambio incluyendo el mundo empresarial. Con el paso de los años éste ha sufrido grandes cambios siendo la revolución industrial el pilar para el desarrollo de las empresas de la actualidad. Contribuyendo el uso intensivo de la maquinaria, que a su vez permitió realizar diversidad de productos y en grandes cantidades, que se comenzaron a comercializar interna y externamente entre países.

En un principio las empresas se orientaban hacia los productos y servicios que ofrecían, después su enfoque era hacia las ventas, pero hasta finales del siglo XX se comprendió que tanto los productos como los servicios debían estar enfocados a los clientes, que ellos ya contaban con la suficiente autonomía para decidir qué cosas querían o cuáles no, en el mercado. Muchas empresas con demasiados años de recorrido no asumieron este nuevo patrón y se fueron quedando rezagadas, por aquellas nuevas e innovadoras empresas que llegaron para complacer a sus clientes. Como lo menciona Contreras Sierra, “A menudo

se observa que algunas organizaciones persisten en continuar en un mercado sin realizar cambios o modificaciones que les permitan seguir dominándolo o seguir bien posicionados; más aún, ni siquiera se toman el trabajo de observar qué está pasando a su alrededor, en su entorno, porque consideran que no hay oponentes o competidores capaces de desarrollar mejores productos” (Contreras Sierra, 2013). Esto es un problema no resuelto del todo, en la actualidad hay muchas empresas que deben cerrar sus puertas debido a que no prevén los cambios que están girando en torno a ellas y se van quedando sin sus clientes habituales, no saben cómo fidelizar sus clientes, ya que sus prácticas siguen siendo las mismas de años atrás, mientras su competencia está innovando constantemente. Los altos mandos son los que deben liderar los procesos de innovación, tener un compromiso total con la organización para que estos cambios se lleven a cabo, porque el ritmo con que se deben hacer estos cambios es rápido y vertiginoso, ya que así lo demanda el mercado.

Por esta razón la planeación estratégica en pequeñas, medianas y grandes empresas es muy importante, debido a que es la mejor manera de visualizar los cambios que se están dando de manera interna y externa en las organizaciones. La situación ideal es que las condiciones internas y externas, sean tomadas como prioridad para plantear opciones al momento de alcanzar los objetivos. Cuando se desea realizar cambios a nivel organizacional es trascendental decidir cuáles son los objetivos que se desean alcanzar cuando se termine con todo el proceso de estructuración, además los efectos que se ocasionarán al momento de realizarse los cambios.

La administración tiene como propósito alcanzar las metas establecidas dentro de las organizaciones. Si ésta no tiene algún tipo de propósitos que las lleven a mejorar, planear administrativamente no tiene ningún tipo de razón de ser. Es por eso que las decisiones que se tomen en torno a la planeación, deben estar enfocadas en el futuro, aunque es claro que algunos objetivos no requieren de una planeación, los que sustentan la base del desarrollo de las organizaciones, ejemplo: cambio tecnológico, implementación tecnológica, requerimiento de personal, creación de nuevos puestos de trabajo, entre otros. Si requieren de un análisis extenso, porque implica costos y cambios en la adaptación que deben ser analizados y planteados con detenimiento para que el impacto en la compañía sea el esperado. Y no generar choques adversos que por el contrario la afecten.

Se debe definir y diferenciar prioridades y así mismo saber cuáles serán los objetivos a corto, mediano y largo plazo; y que su ejecución sean de acuerdo a estos parámetros. Cuando se está bien definido los objetivos y su longitud en el tiempo tomar las decisiones es más fácil y así mismo se puede evaluar que se ha cumplido hasta el momento, cuales no se han cumplido permitiendo realizar los ajustes pertinentes.

Es importante recalcar que la planeación estratégica no sigue un patrón único, esta varia y cambia de acuerdo al contexto en que se usa. Cuando se requiere formular la estrategia o planearla se deben evaluar o tener en cuenta las oportunidades y los riesgos que genera un ambiente empresarial. Tener claro cuáles son los recursos y las capacidades con las que se cuenta, explorar esos campos en lo que mejor se desarrolla para así realizar productos y servicios que lleguen al mercado potencial. La alta gerencia es la encargada de plantear las estrategias, y que estas generen una ventaja competitiva sobre sus competidores. Asimismo, se considera importante que las estrategias se tomen de forma democrática, que haya consenso en su selección, para que su ejecución sea de igual forma en conjunto.

Las estrategias usadas con mayor frecuencia o regularidad en estos momentos en las algunas compañías son aquellas encargadas de la exploración de nuevos mercados, crear nuevos productos, involucrando esto a todos los departamentos de la empresa. Otras empresas en cambio se encargan de realizar estrategias que le permiten el mejoramiento en áreas como el servicio al cliente, la innovación, el desarrollo operacional, ampliación de mercado, entre otros. Las estrategias son planteadas y ejecutadas de acuerdo a la necesidad que tenga cada organización, como se había dicho anteriormente no hay un patrón único, porque las necesidades de querer solucionar las dificultades o de querer mejorar no son las mismas en todas las compañías.

2.1.4. Tipos de estrategia

- **La estrategia de funciones**

Las estrategias por funciones permiten aumentar la capacidad operativa, la cual ayude a progresar en temas como calidad, innovación, atención al cliente y eficiencia. Lo que se busca con éste tipo de estrategias es la diferenciación, los bajos costos creando valor y mayor rentabilidad para la organización.

- **La estrategia de negocio**

Cuando las estrategias de negocio están bien planteadas e implementadas ayudan a las organizaciones a dar ventaja competitiva sobre sus competidores, Para Hill y Jones “Las compañías pioneras que no cambian las estrategias que usan para implantar su modelo de negocios pierden su ventaja competitiva ante las que aplican estrategias nuevas que desplazan hacia la derecha la frontera de creación de valor”. (Hill & Jones, 2009). Esto se logra identificando la necesidad de los clientes, teniendo en cuenta sus gustos, preferencias para lograr su satisfacción por medio del producto o servicio, además de una diferenciación en los productos, los cuales por medio de estos se satisfacen necesidades y exigencias de cada cliente.

También se debe tener en cuenta la segmentación del mercado, definirlo para así poder responder a las diferentes exigencias de los clientes y no dejar posibles clientes sin abarcar.

- **La estrategia global**

Hace 50-60 años las organizaciones no tenían que preocuparse por la competencia internacional, ya que los mercados no sobrepasaban en su gran mayoría las fronteras entre naciones, pero cuando los mercados comenzaron a expandirse, cuando los países comenzaron exportar e importar productos y servicios, las organizaciones comenzaron a ver la necesidad de analizar sus respectivos competidores globales y nacionales. Los gerentes deben comprender que la globalización afecta su compañía ya sea directa o indirectamente y así mismo desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y salvaguardarse de las amenazas que taren el mundo de los negocios. Las barreras comerciales han ido desapareciendo, permitiendo la inversión internacional y la competencia voraz, que a la misma vez permite oportunidades a las empresas de expandirse.

- **La estrategia corporativa**

Estas estrategias se construyen de acuerdo a la naturaleza y actividad de cada organización, catapultando para un futuro el modelo de negocio que cada organización tiene y así se construyen las estrategias de negocio que se usaran. Debido a que muchas empresas deciden ofrecer diferentes productos y servicios a sus clientes. Es aquí cuando deben dividirse de acuerdo a cada unidad pertinente, además de realizar las estrategias globales que abarcan toda la compañía. La naturaleza de estas estrategias es lograr maximizar la rentabilidad a largo plazo de las empresas.

También se pueden analizar otro tipo de estrategias que ayudan ampliar el foco de los temas por mejorar dentro de las organizaciones, donde prima el trabajo en equipo.

- **Integración hacia adelante:** Es una estrategia usada para adquirir el control de la venta y distribución de los productos, se realiza continuamente con el ánimo de contralar un mayor mercado, además también puede ayudar en la reducción de costos de distribución.
- **Integración hacia atrás:** Consiste en afianzar la relación con el proveedor, no siempre se puede adquirir la compañía proveedora. Pero se puede trabajar en conjunto para crear un vínculo que los ayude mutuamente en las operaciones de compra y venta.
- **Integración horizontal:** Con esta estrategia se busca controlar la competencia, esto se puede hacer fusionando las empresas o absorbiéndolas.
- **Penetración del mercado:** Se busca ampliar el catálogo de productos y servicios que se ofrecen actualmente en las organizaciones. El gasto en publicidad y mercadeo aumentan para así llegar a mas mercados, por ende, a más posibles clientes.
- **Desarrollo de mercado:** Se aprovecha mucho el desarrollo de los mercaos emergentes, aquellas economías que están en crecimiento para llegar con los mismos productos que se venden a los clientes habituales, y así ganar más clientes en mercados donde nunca se había estado antes.
- **Desarrollo de producto:** Los productos y servicios ofrecidos por las empresas, pueden pasar por modificaciones o mejoras, las cuales permitan un aumento en las ventas, ya sea conservando el cliente actual y llegando a nuevos clientes
- **Diversificación relacionada:** Es cuando las compañías tienen diferentes unidades de negocio que giran en torno al negocio principal. Por ejemplo, Apple tiene como unidad de negocio principal la tecnología, pero tiene una diversificación relacionada en los productos que ofrece, celulares, computadores, Tablets, entre otros.

- **Diversificación no relacionada:** Aquí las empresas tienen varios negocios donde ofrecen diferentes productos y servicios, creándolos desde cero o comprando empresas ya existentes. Se debe prestar mucha atención ya que los altos mandos deben tener todas las empresas bajo control.
- **Recorte de gastos:** Se comienza hacer uso limitado de los recursos de la empresa. Esto debido alguna crisis económica por la reducción en las ventas, los generadores de estrategias deben ingeniárselas para que estas no generen sobre costos al momento de su aplicación.
- **Desinversión:** Las organizaciones, deciden vender ya sea una unidad de negocio o una parte de su empresa que no estén generando rentabilidad o simplemente porque se decide desenfocarse de esa actividad, para así poder realizar inversiones en las estrategias nuevas que permiten mejorar.
- **Liquidación:** Vender los activos que quedan de la empresa, esto se hace cuando la empresa ya no es rentable, cuando se ha perdido total participación en el mercado.

Para realizar una planeación estratégica se deben realizar según autores como (Hill & Jones, 2009), cinco pasos descritos brevemente a continuación:

- Seleccionar la misión, visión y metas corporativas.
- Realizar un análisis externo e identificar oportunidades y amenazas.
- Ejecutar un análisis interno y reconocer las fortalezas y debilidades.
- Elegir las estrategias que ayuden a corregir las debilidades, detectar las amenazas, aprovechar las oportunidades y continuar fortaleciéndose.
- Implementar las estrategias.

2.1.5. Misión

Uno de los pilares primordiales de las compañías es definir la misión, debido a que en ésta se enmarca la razón de ser de la misma y la descripción de su actividad, como lo afirma Serna Gómez “La misión indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia” (Serna Gomez, 2008). La misión debe ser clara, todos los integrantes de la compañía deben conocerla.

2.1.6. Visión

En la visión podemos encontrar una descripción del futuro, hacia donde quiere llegar la compañía, y por supuesto hacia donde van enfocados sus objetivos. Según Serna Gómez “La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. (Serna Gomez, 2008). Al igual que la misión, la visión es clave cuando se planifica porque se establece un rumbo. Deben ser claras permitiendo así que todos los integrantes de la organización trabajen en pro de su cumplimiento.

2.1.7. Matriz DOFA-FODA

En las organizaciones se requiere realizar constantemente análisis externos e internos de cómo se van desarrollando las múltiples actividades que permiten el funcionamiento de la misma, es por eso que se revisa constantemente, (las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Para Betancourt “Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización”. (Betancourt Guerrero, 2013) .Esto se realiza mediante el análisis externo e interno de la compañía. Siendo los factores externos aquellos componentes que están fuera de control y regulación de la empresa pero que impactan de manera directa. Al contrario de los factores internos que si se pueden controlar y cambiar. Se buscan, analizan y evalúan los puntos débiles y fuertes de las organizaciones, permitiendo reestructurarlos de manera que se puedan mejorar. Toda la información que se recolecta mediante este método permite una toma de decisiones más óptima en las organizaciones.

La finalidad de la matriz FODA es escoger las mejores alternativas que se presentan por medio de la evaluación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Permitiendo a los gerentes o tomadores de decisiones crear bajo esos parámetros estrategias que permitan sobresalir de manera competitiva sobre sus competidores. Mediante la DOFA se puede trabajar en perfeccionar la organización, debido a que se evalúan todas las alternativas más propicias para que su funcionamiento sea el óptimo en el mercado que es tan volátil.

2.1.8. Análisis externo

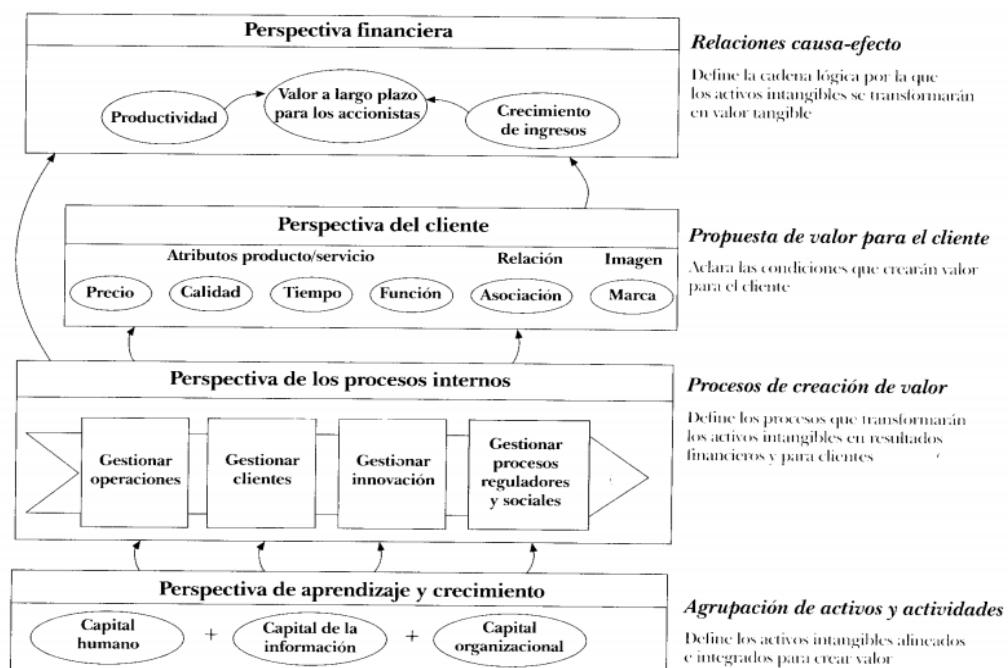
Todas las compañías deben realizar un estudio pertinente de las oportunidades y amenazas que tienen en el mercado y esto se logra realizando una exhaustiva indagación acerca del entorno en el que opera la organización es decir el sector al que pertenece, la situación nacional, y el entorno socioeconómico del país. En el ambiente externo se analiza la economía, la sociedad, el gobierno, las leyes, el mercado internacional y la tecnología. Todos estos pudiendo afectar la industria donde se desenvuelve la compañía. Aquí influyen fuerzas globales, nacionales, y locales. Factores positivos y lo negativos. Es por eso que su correcta identificación, permite a las organizaciones de cualquier naturaleza y tamaño crear estrategias de forma eficaz. Así mismo David habla también de la importancia que tiene este tema debido a que “Puede permitir a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la empresa”. (David, 1997). Realizar un análisis de los movimientos que hace la competencia es importante, ya que debemos saber de qué manera se mueven en el mercado para que no nos tomen ventajas y sus ventajas nos puedan afectar.

2.1.9. Análisis interno

El propósito del análisis interno es reconocer las fortalezas y debilidades que existen en las organizaciones, reconociendo los recursos con los que se cuenta, al igual que su capacidad operativa y la manera en que realizan las actividades dentro de ésta. Como lo afirma Sainz de Vicuña “Se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas” (Sainz de Vicuña, 2003). Aquí se analiza todos los factores internos que han permitido llegar hasta donde se encuentra la compañía, el análisis histórico que se realiza es primordial porque se revisan tanto los productos, como los clientes permitiendo realizar mejoras.

2.1.10. Mapa estratégico

Los mapas estratégicos es una manera que tienen las organizaciones para implementar la creación de nuevas ideas, permitiendo crear valor a sus activos intangibles, lo cual puede permitir una mejora en la relación que se tiene con el cliente. Cuando se habla de activos intangibles se hace referencia al conocimiento y a la tecnología. Cuando en una organización se invierte en estos activos que benefician a los colaboradores esto se comienza a ver reflejado en el producto o servicio ofrecido al cliente, aumentando así la cadena de valor de la empresa.



Gráficas 1 (Fuente: Libro mapas estratégicos, Norton y Kaplan)

Los mapas estratégicos deben estar involucrados dentro de los objetivos y las estrategias que la organización se plantee cuando se realiza la planeación estratégica, debido a la importancia que se tiene el crear valor, tanto al producto y al servicio como a la organización en general. De la manera en cómo se busca crear marca y generar mayores ventas y utilidades, esto se logra trabajando los puntos más sensibles de la organización como lo son los colaboradores quienes son los que ayudan en el crecimiento de la empresa.

2.2.Marco contextual

Materiales ecológicos de Colombia MAECOL SAS, es una empresa familiar caleña cuya actividad principal es la transformación de residuos de construcción y demolición RCD (escombros) en nuevos materiales para acabados de edificaciones en los que se destacan morteros de relleno o revoque, estucos en polvo, estucos plásticos, morteros rústicos, pegantes para cerámicas, que pueden incluir desde un 65% y hasta un 80% de escombros triturados, y se caracterizan por su excelente calidad, durabilidad, y bajo costo ambiental. Es una empresa familiar conformada en 2015 por la unión de dos hermanos: María E. Sánchez y Hernán Sánchez quienes se retiraron de sus empresas para trabajar en un proyecto de familia al lado de sus sobrinos Cristhian Acevedo Sánchez, Leonhard Vanegas Sánchez.

La idea original surgió en el año 2013 cuando Cristhian Acevedo se encontraba terminando sus estudios de pregrado como Ingeniero sanitario y ambiental en la Universidad del Valle, y le propuso a su tío Hernán Sánchez quien tenía una microempresa de elaboración de materiales para acabados, que investigaran juntos si se podía obtener alguno de estos materiales a partir de residuos triturados de escombros o RCD, el cual fue su trabajo de grado.

Posteriormente en el año 2015 y luego de dos años de investigación y haber desarrollado toda una línea de materiales a partir de RCD a escala de laboratorio, decidieron unirse con dos familiares más la contadora y administradora de empresas María E. Sánchez y Leonhard Vanegas contador y gerente de un importante banco nacional, para conformar legalmente una empresa dedicada a tal fin. Buscaron el nombre más apropiado a su idea,

Materiales Ecológicos de Colombia. Fundaron la empresa en la fecha de cumpleaños de la madre y abuela de todos en honor al proyecto familiar el 10 de septiembre de 2015.

Actualmente en MAECOL laboran cerca de 11 colaboradores la mayoría de ellos familia, en una planta piloto que puede triturar hasta 8 toneladas día de RCD y producir cerca de 10 toneladas al día de una variedad de materiales para acabados elaborados todos a partir de los residuos.

Luego de un año de operación de la planta piloto, MAECOL ha logrado involucrar a personas, familias, constructoras grandes y pequeñas en la era de la construcción sostenible al concientizarlos de la problemática ambiental que ayudan a mitigar con la adquisición de los materiales y el manejo adecuado de RCD. Además, realiza una importante labor social al realizar capacitaciones completamente gratis a jóvenes y adultos, hombres y mujeres sobre la aplicación de los materiales los días sábados de 8:00 am a 12:00 pm en sus instalaciones.

En el mes de noviembre de 2017, MAECOL logró el primer puesto en la categoría MYPIME del *Premio Innovación Vallecaucana* por parte de la Gobernación del Valle del Cauca. En el mes de abril logro quedar dentro del ranking de los 500 mejores proyectos ambientales de los *Premios Latinoamérica verde 2017*, y los fundadores Cristhian y Hernán lograron obtener la Patente de Invención de los materiales ecológicos por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia en junio de 2017.

Socios Fundadores:

María E. Sánchez Torres: 58 años, Contadora publica de la Universidad San Buenaventura Cali, con más de 35 años de experiencia en gestión administrativa, contable, tributaria de diferentes empresas.

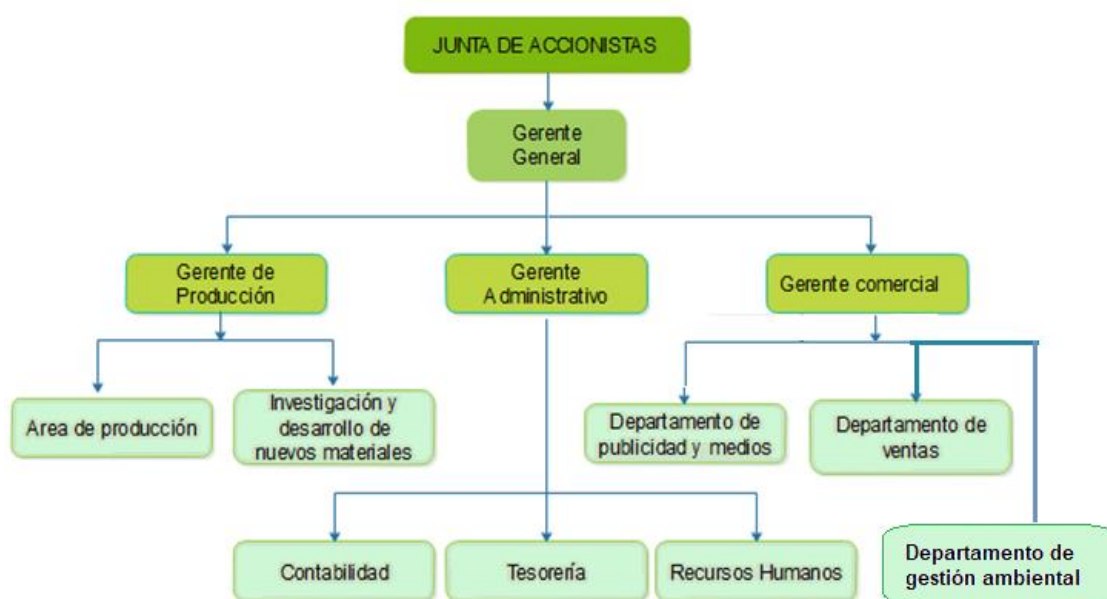
Leonhard Vanegas Sánchez: 41 años, Contador público de la Universidad San buenaventura Cali, con más de 25 años de experiencia en la gerencia de la banca privada.

Hernán Sánchez Torres: 50 años, técnico de elaboración de materiales, con más de 30 años de experiencia en la fabricación de materiales para acabados de la construcción. Fue

reconocido como Inventor en 2017 por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

Cristhian Acevedo Sánchez: 28 años, Ingeniero Sanitario y Ambiental de la Universidad del Valle, Joven investigador de COLCIENCIAS, asesor del grupo de Investigación de Saneamiento Ambiental del Instituto CINARA. Fue destacado en 2017 como Joven Innovador por el Instituto Tecnológico de Massachusetts MIT de Estados Unidos. Reconocido como Inventor en 2017 por la Superintendencia de Industria y comercio de Colombia.

A continuación, se muestra el organigrama con el cual funciona actualmente la empresa



Gráficas 2. Fuente: Materiales ecológicos de Colombia

3. Resultados

3.1. Análisis de los entornos

3.1.1. Entorno económico

- **PIB=** Es la sumatoria de todos los bienes y servicios producidos al interior de un país durante un tiempo determinado.

En Colombia esta variable ha sido muy fluctuante debido a los problemas económicos que se han presentado en el interior del país, lo que en su mayoría ha afectado la oferta y la demanda de bienes y servicios. Analizando los datos el PIB más alto registrado en la economía colombiana de los cuales se tiene datos es el del año 2007 con un porcentaje del 6,9 %, y el más bajo es el registrado en 1999 que fue un valor negativo -5,2%.

Evolución PIB anual en Colombia					
Fecha	Var. PIB %	Fecha	Var. PIB %	Fecha	Var. PIB %
2017	1,8%	2007	6,9%	1997	3,2%
2016	2,0%	2006	6,7%	1996	1,6%
2015	3,1%	2005	4,7%	1995	5,3%
2014	4,4%	2004	5,3%	1994	5,6%
2013	4,9%	2003	3,9%	1993	5,7%
2012	4,0%	2002	2,5%	1992	4,3%
2011	6,6%	2001	1,7%	1991	2,8%
2010	4,0%	2000	2,6%	1990	4,4%
2009	1,7%	1999	-5,2%		
2008	3,5%	1998	0,6%		

Tabla 1. (Fuente: Construcción propia con base <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>)

En la última década la economía colombiana ha pasado por sus momentos declinantes como lo fue en el año 2009 donde su valor representativo fue de 1,7%

y el año 2017 con el 1,8% siendo de los más bajos si se compara con otros años. Siendo por otra parte el año 2007 el de mayor alza con 6,9%.

Actualmente se prevé una recuperación lenta. En lo que va corrido del año 2018 en el primer trimestre del año 2018 según el DANE el PIB en Colombia fue de 2,2% y para el segundo trimestre fue de 2,8%, lo que represento un alza de 0,6% (DANEa, 2018). Siendo “Actividades profesionales, científicas y técnicas”, la más significativa dentro de la economía con un 6,6%, comparada con las demás actividades económicas del presente trimestre.

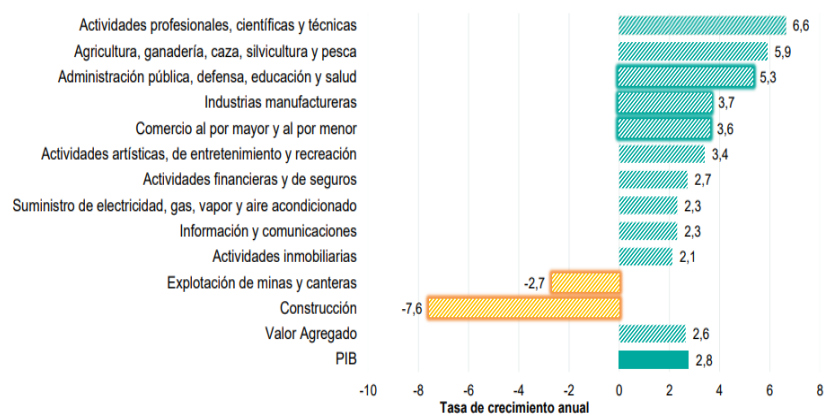
Por otra parte, la construcción tuvo una reducción bastante amplia del -7,6% comparada con el mismo trimestre del año 2017 que fue de -1,7%.

Actividad económica	Serie original Tasa de crecimiento anual	
	2017Pr- II / 2016Pr- II	2018Pr- II / 2017Pr- II
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6.0	5.9
Explotación de minas y canteras	-3.0	-2.7
Industrias manufactureras	-4.7	3.7
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0.9	2.3
Construcción	-1.7	-7.6
Comercio, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte, alojamiento y servicios de comida	1.5	3.6
Información y comunicaciones	0.7	2.3
Actividades financieras y de seguros	7.8	2.7
Actividades inmobiliarias	2.9	2.1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3.1	6.6
Administración pública, defensa, educación y salud	4.4	5.3
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	1.2	3.4

pr: preliminar
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

 **DANE** INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 2. (Fuente: DANE. 2018)



pr: preliminar

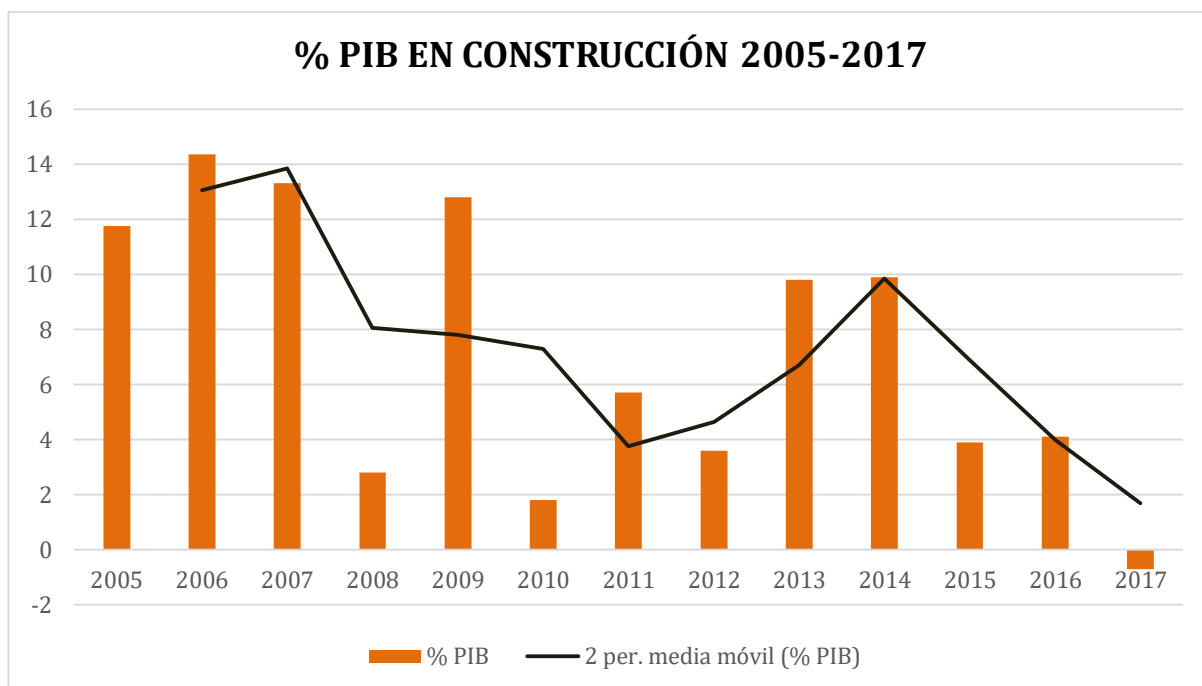
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Gráficas 3. (Fuente: DANE. 2018)

A continuación, se presentan los datos del comportamiento histórico desde el año 2005 hasta el año 2017 del comportamiento del PIB específicamente en el sector de la construcción.

AÑO	% PIB
2005	11,76
2006	14,36
2007	13,31
2008	2,8
2009	12,8
2010	1,8
2011	5,7
2012	3,6
2013	9,8
2014	9,9
2015	3,9
2016	4,1
2017	-0,7

Tabla 3. (Fuente: Construcción propia-con base en datos del DANE)

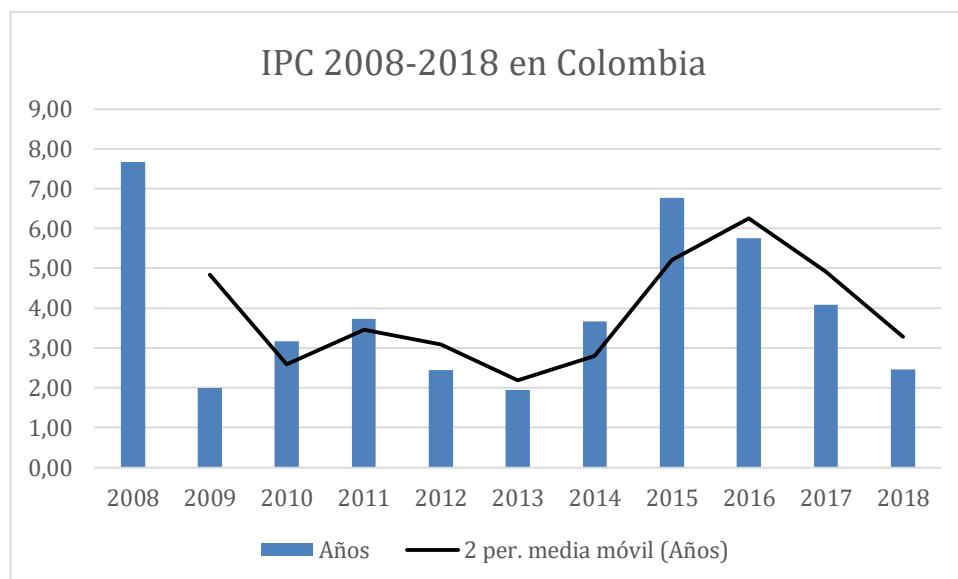


Gráficas 4. (Fuente: Construcción propia-con base en datos del DANE)

Se puede observar la volatilidad en el crecimiento de este sector en los diferentes años, siendo el año 2006 el año de mayor crecimiento con un 14,36% con respecto a los años registrados en los gráficos. Por otro lado, el año que se registra con menor decrecimiento es el 2017 con un -0,7%.

IPC

Es un conjunto de datos estadísticos que nos permiten determinar o medir la variación de los precios de determinados productos o servicios que demanda la población de un país en un lapso de tiempo establecido, se suele hacer mediciones mensuales y posteriormente anuales.



Gráficas 5. (Fuente: Construcción propia- en base a datos del DANE)

Se puede determinar con respecto a los datos encontrados que el IPC en Colombia en la última década ha sido muy variable, siendo el año 2008 el año en que los precios de los productos más han subido en relación a la comparación con los años siguientes. Hasta ahora el año en que menos han variado los precios es en el año 2013 con un 1,94% de variación.

Tasa de interés

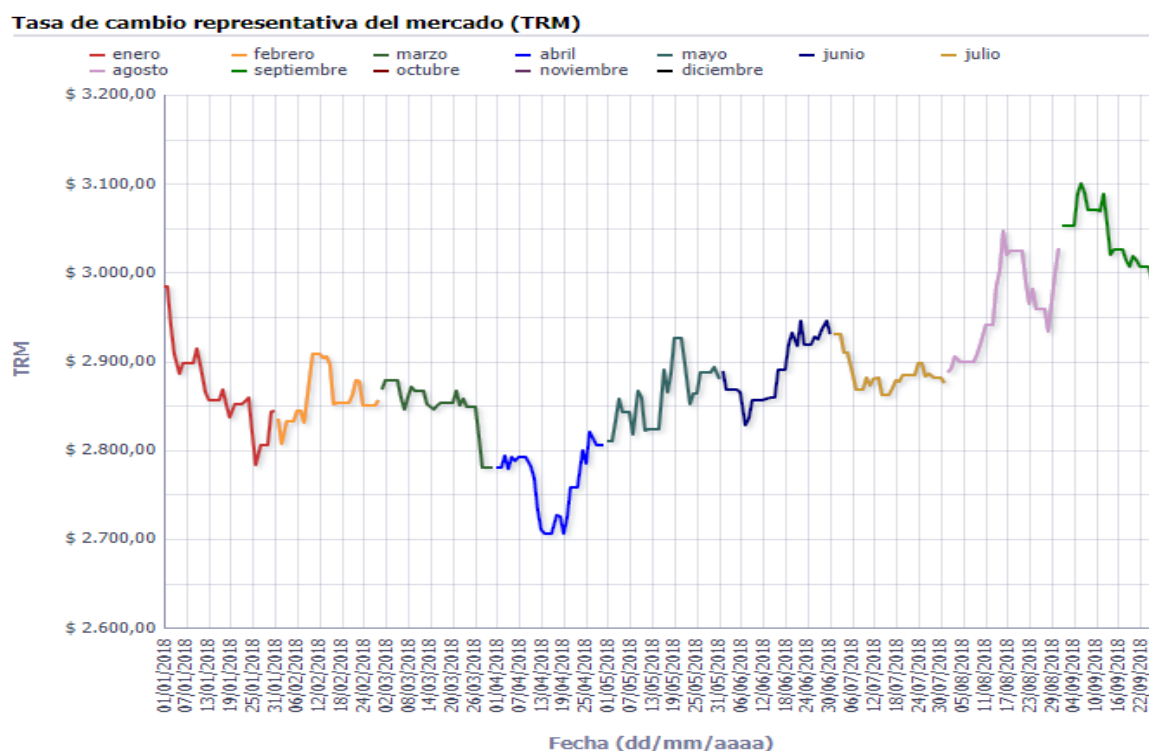
Es el costo calculado en porcentajes que se debe pagar por adquirir un bien o un servicio en determinado lapso de tiempo, esta se calcula anualmente. Su uso es importante para los préstamos bancarios y compras en diferentes establecimientos. Está regulada en Colombia por el banco de la República, quien es el encargado mediante su política de intervención monetaria de establecer el porcentaje que se cobrara por los préstamos. Actualmente la tasa de interés colombiana está situada en el 4,25%. (República-Colombia, 2013).

Existen dos tipos de tasa de interés, la de captación y la de colocación. La tasa de captación es la que se les paga a los oferentes por prestar su dinero, esta tasa la paga los intermediarios financieros y usualmente no es alta. En cambio, la de colocación suele ser

alta porque es la que les cobran los intermediarios financieros a los demandantes de los préstamos y de aquí fincarían sus gastos administrativos y sacan sus respectivas ganancias.

Tasa de devaluación o revaluación del peso frente al dólar

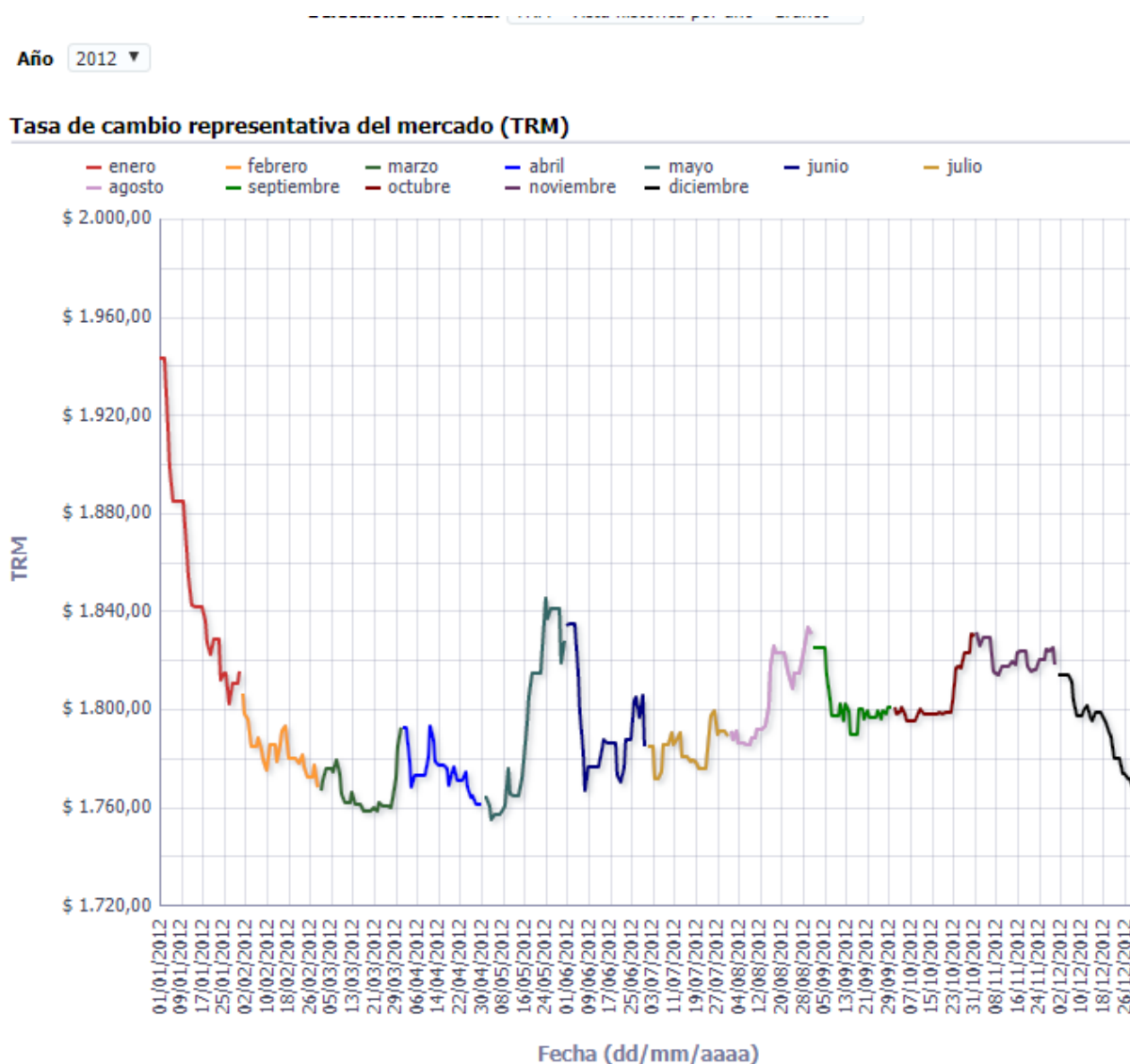
La tasa de devaluación o depreciación es el valor del peso con respecto a una moneda extranjera, principalmente frente al dólar y al euro. Cuando se requieren más pesos para obtener un dólar o un euro, se dice que la moneda esta devaluada o depreciada con respecto a la del cambio. Y Revaluación es cuando hay que dar menos pesos para obtener un dólar o un euro.



Gráficas 6. (Fuente: Banco de la República de Colombia. 2013)

El grafico anterior muestra el comportamiento de la tasa de cambio que ha tenido el dólar en Colombia. Su pico más alto se observa en el mes de septiembre, donde un dólar equivale hasta \$3.100 pesos colombianos.

Cabe resaltar que, aunque en los últimos años el dólar ha mostrado un alza, en el año 2012 tuvo niveles muy bajos. Llegando 1 dólar a costar \$1.760 como lo demuestran las gráficas elaboradas por el banco de la República de Colombia.



Gráficas 7. (Fuente: Banco de la República de Colombia. 2013)

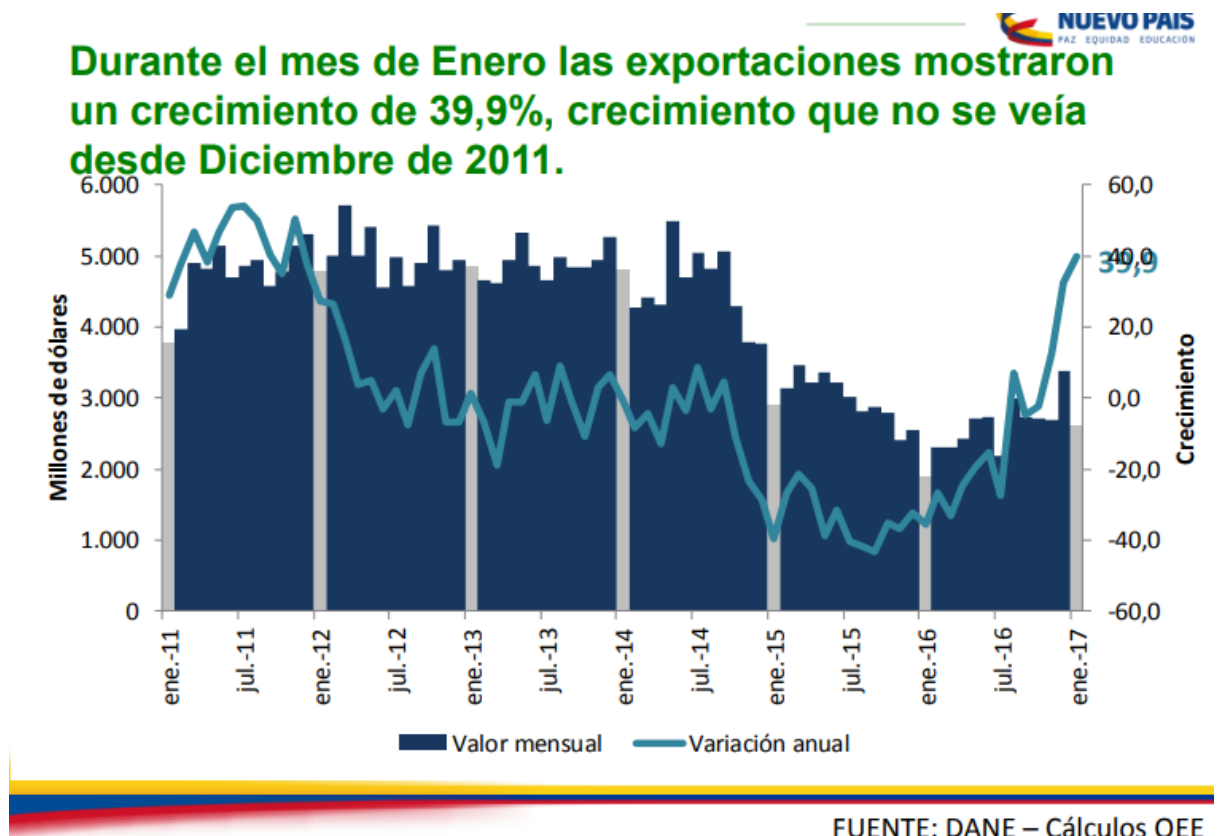
Presupuesto General para la Nación 2018

el presupuesto general para la Nación presentado por el gobierno de Juan Manuel Santos para el año 2018 es de 235,6 billones de pesos, aumentando en 3,1% comparándolo con el año 2017. De ese dinero el 1,6% o sea 3,8 billones de pesos son destinados al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia. Los cuales son destinados para algunas

actividades como subsidio familiar de vivienda, cobertura para créditos de vivienda, entre otros.

Exportaciones de minerales

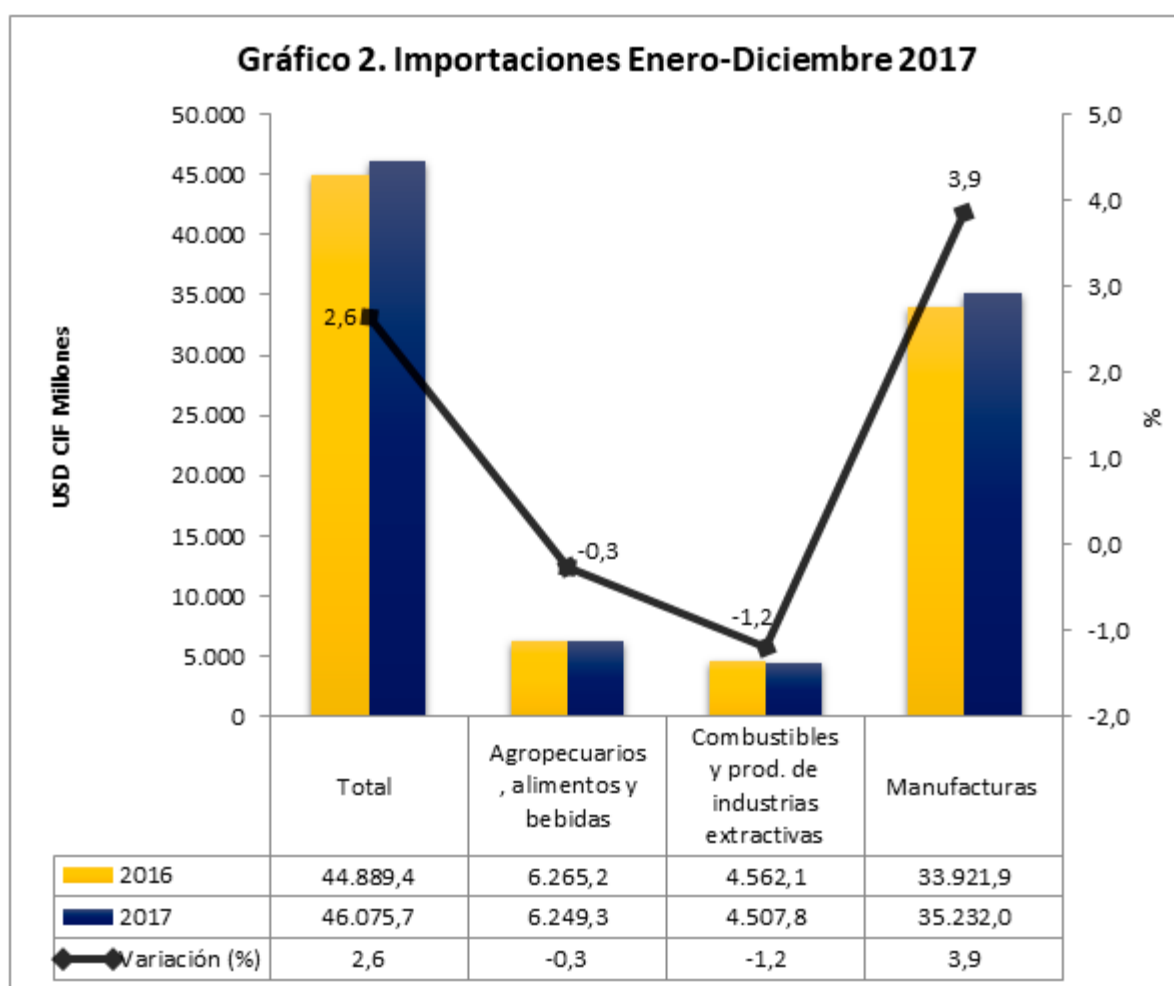
Las exportaciones en Colombia han presentado una recuperación, puesto que desde el año 2012 comenzaron a disminuir. Siendo Estados Unidos el principal destino de las exportaciones del país, con un 28% de esa participación.



Gráficas 8. (Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo. 2012)

Importaciones

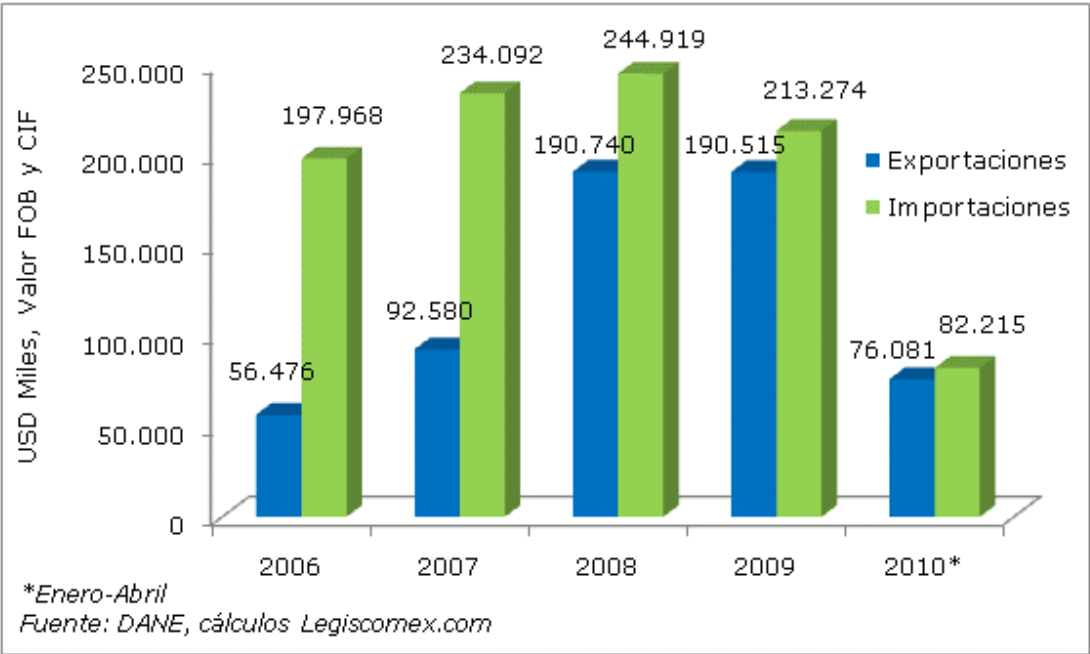
En cuanto a las importaciones se realiza un breve análisis del 2016 con el 2017. Se observa un aumento de las importaciones para el año 2017 donde el sector que influye en ese aumento es el manufacturero. Dado que el agropecuario y de combustibles muestra una disminución con referencia al año 2016. La mayor parte de los productos comprados son provenientes de Estados Unidos, con una participación de 26,1%, seguido por China, México, entre otros.



Gráficas 9. (Fuente: Analdex, 2018)

Las importaciones y exportaciones de pigmentos y pinturas, desde Colombia y hacia Colombia, son muy importantes debido a que estas son requeridas en diferentes tipos de industrias, desde las automotrices, hasta la construcción, entre otras. En los años registrados en la gráfica se puede observar el impacto que tienen las importaciones de este tipo de productos sobre la economía colombiana, ya que muchas de estas no se producen en Colombia y son requeridas para muchas áreas.

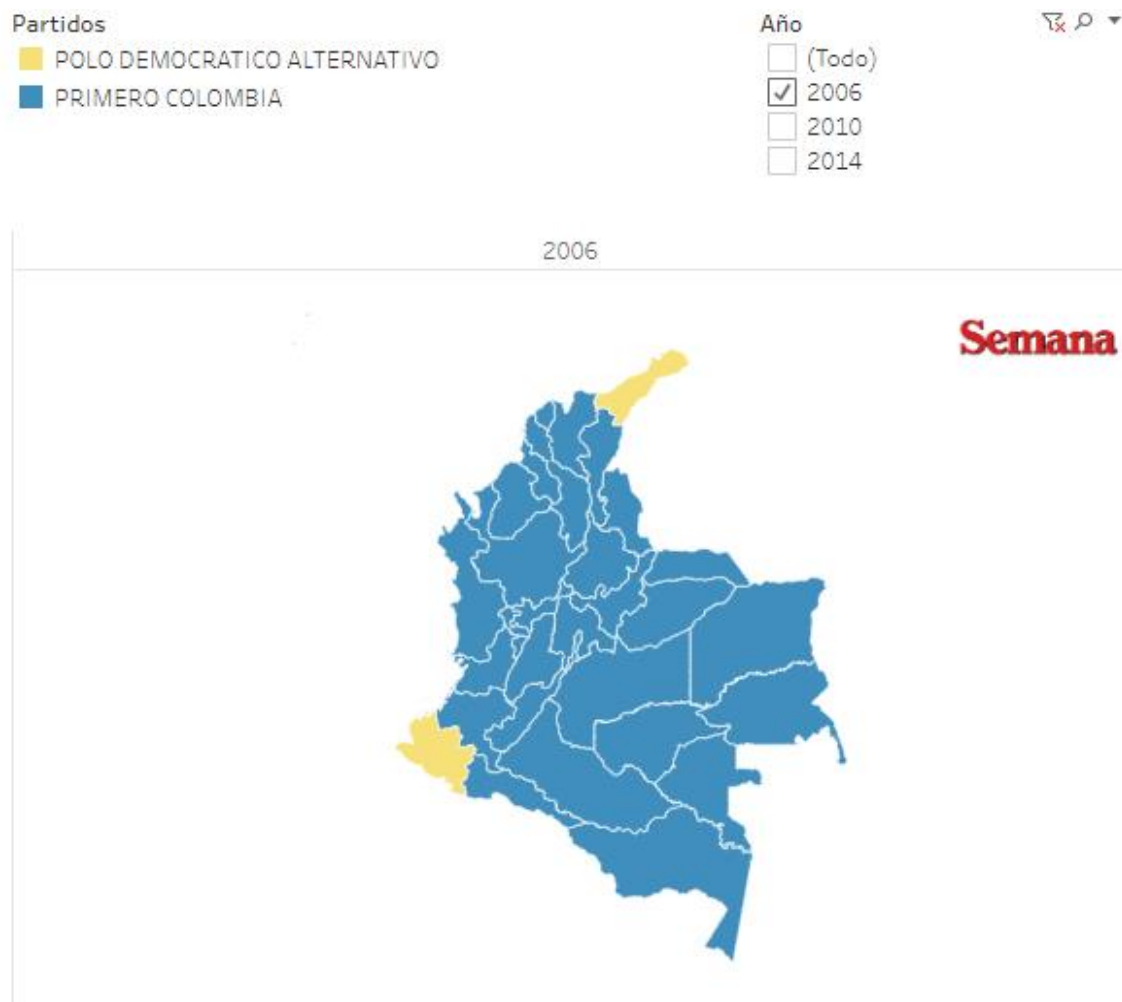
Gráfica: Exportaciones e importaciones de pinturas y pigmentos en Colombia



Gráficas 10. (Fuente: Legicomex, 2010)

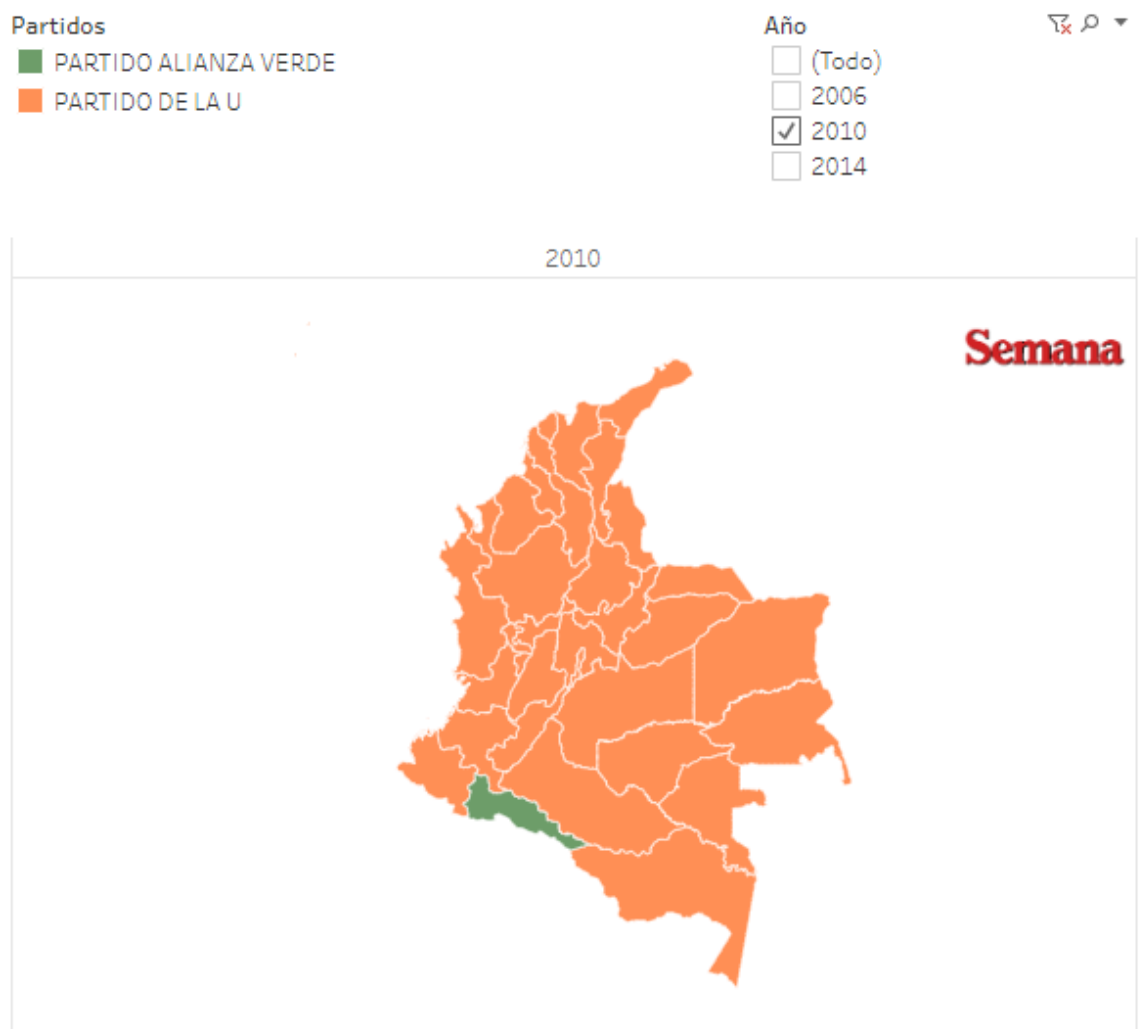
3.1.2. Entorno político

Colombia un país inclinado siempre por la derecha. En el 2006 se dio la primera reelección democráticamente de un presidente, que fue Álvaro Uribe Vélez quien fue elegido en el año 2002 y posteriormente en el año 2006. Ganó en primera vuelta con más del 50% de los votos, una victoria amplia y poco discutida. El 99% de los departamentos tuvo votación favorable hacia su reelección.



Gráficas 11. (Fuente: Revista Semana. 2018)

En el 2010 Uribe no podía ser reelegido por tercera vez y en su lugar ayudo apalancar el posicionamiento político de Juan Manuel Santos, quien en segunda vuelta arraso con un 69% de los votos, con respecto a su rival Antanas Mockus.



Gráficas 12. (Fuente: Revista Semana. 2018)

Santos se desligo de la cobertura y amparo que le había brindado Uribe. Y Uribe por su parte fundo otro partido político llamado Centro democrático, para posteriormente en el año 2014 colocarle un contrincante a Santos para tumbar su posible reelección. Pero fue algo muy reñido.

Se analiza la información electoral presidencial del año 2014, en la cual en segunda vuelta ganó con un 50,98% Juan Manuel Santos Calderón por segundo periodo consecutivo.

Información General			
Mesas instaladas	89.391	Votos por candidatos	14.756.343 95,97%
Mesas informadas	89.391 100%	Votos en blanco	618.759 4,02%
Potencial sufragantes	32.975.158	Votos válidos	15.375.102 97,19%
Total sufragantes	15.818.214 47,97%	Votos nulos	401.459 2,53%
		Votos no marcados	41.653 0,26%

		VOTOS	
		Resultados de escrutinio final	
	Juan Manuel Santos Calderón Unidad Nacional	7.839.342	50,98%
	Óscar Iván Zuluaga Centro Democrático Mano Firme Corazón Grande	6.917.001	44,98%

Gráficas 13. (Fuente: Revista Semana. 2018)

Para el presente año (2018), el panorama político estuvo lleno de incertidumbre, debido a la fuerza que logro captar la izquierda del país, que, si bien siempre ha tenido representantes o por lo menos en los años aquí investigados, no se había registrado antes tanta paridad con la derecha.

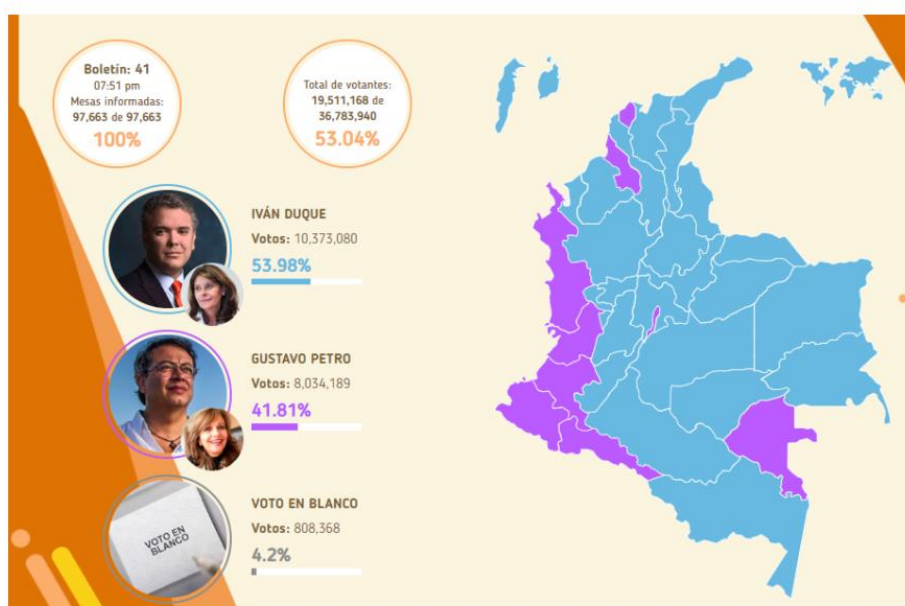
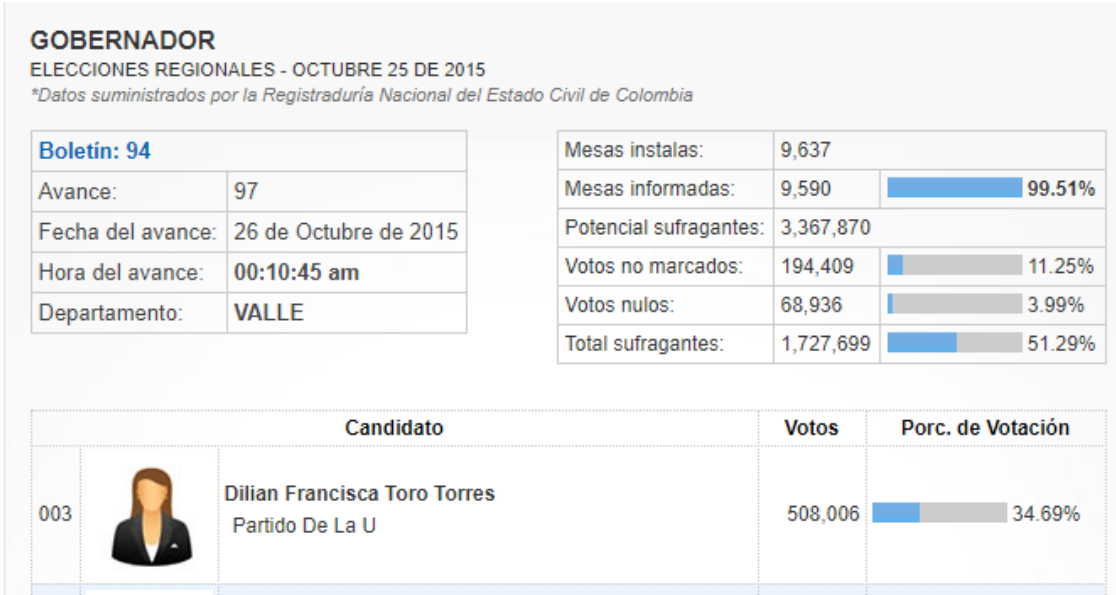


Gráfico de resultados finales de las elecciones presidenciales en segunda vuelta. Datos: Registraduría Nacional.

Gráficas 14. (Fuente: Radio Nacional Colombia. 2018)

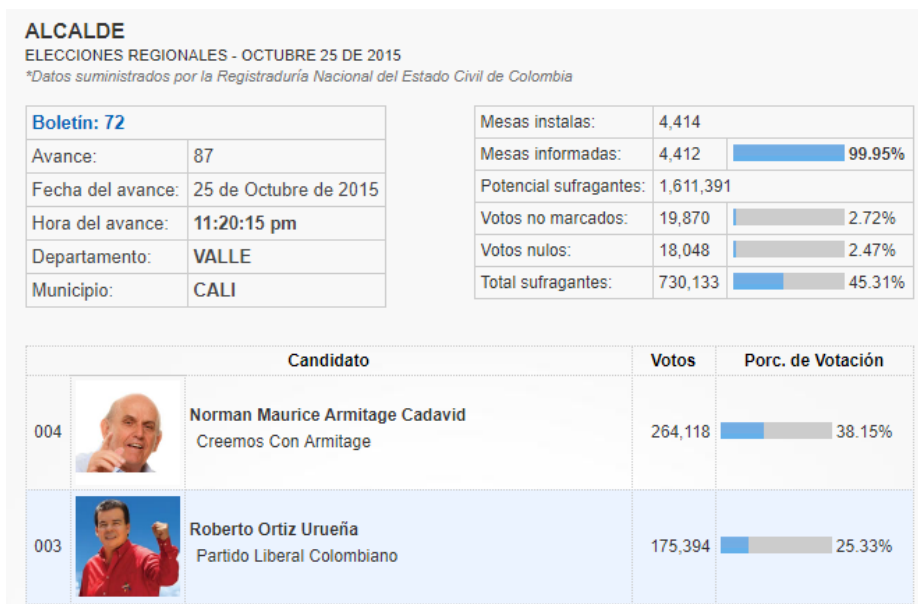
Durante el periodo de gobierno de Santos su gran bandera fue la firma del acuerdo de paz con las FARC, acto que le dio mucho reconocimiento a nivel internacional y lo llevó a ganar el premio Nobel de Paz. Pero internamente fue un acto muy criticado, acto de amores y odios. Acto que aún no ha tenido una conclusión debido a la complejidad del tema.

El 26 de octubre de 2015 en la gobernación del valle del cauca se eligió a Dilian Francisca Toro con un 34,69% del total de los votos.



Gráficas 15. (Fuente: Colombia.com. 2015)

Y en la misma fecha por la alcaldía para la ciudad de Santiago de Cali con un 38, 15% del total de los votos se eligió al empresario Maurice Armitage.



Gráficas 16. (Fuente: Colombia.com. 2015)

Ideologías políticas

La historia de Colombia a nivel político fue marcada por los partidos conservador y liberal los azules y los rojos, lo cual trajo muchas disputas, diferencias y hasta muertes, solo por tener pensamiento político diverso. Con el pacto realizado entre ambos en lo que se llamó el frente nacional, ejecutado entre los años 1958 - 1974, decidieron repartirse de forma equitativa y unánime la manera en cómo se iba a gobernar el país desde ese momento. Pero los tiempos han cambiado desde la constitución de 1991 donde se da vía libre a la democracia participativa se dio paso a la fundación de diversos partidos políticos, que manejan diversos pensamientos y lineamientos políticos. Las personas ya no basan sus elecciones de candidatos en colores ni tradicionalismos, si no que muchos se toman el tiempo de leer propuestas y así elegir su candidato de preferencia.

Un gobierno de izquierda no ha gobernado nunca en Colombia, pues las diferencias y miedos no lo han dejado llegar al poder. Pero cada vez se nota más que los colombianos no van pendientes de izquierda o derecha, ya se están yendo por los beneficios que pueda traer dicho candidato a la sociedad y al país.

Plan de desarrollo nacional

El departamento nacional de planeación, tiene un plazo hasta mediados de octubre del presente año para presentar ante el congreso el plan de desarrollo nacional, quien según gloria Alonso directora del DPN tendrá algunos de los siguientes puntos:

- Disminuir la informalidad laboral
- Aprovechamiento de las grandes tecnologías para el análisis de las bases de datos.
- Conectividad entre la población y amplias oportunidades en el mercado laboral.
- Seguir trabajando en la reducción de la desigualdad
- Incluir a la población en la creación de políticas por medio de la tecnología
- Fortalecer los vínculos urbano-rural.

Estas son algunas de las propuestas a desarrollar en el periodo 2019-2022 por parte de la presidencia de la nación.

Plan de desarrollo departamental

El plan de desarrollo estructurado para el departamento del valle por la gobernación encabezada por Dilian Francisca Toro para el año 2016-2019 llamado “**El Valle está en vos**” cuenta con tres pilares fundamentales, equidad y lucha contra la pobreza, competitividad departamental y paz territorial.

- **Equidad y lucha contra la pobreza:** Los programas de este pilar buscan ayudar a poblaciones menos favorecidas, entre ellas están, la primera infancia, jóvenes, comunidad LGTBI, los diferentes grupos étnicos, personas en condición de discapacidad, entre otras. Por medio de programas que ayude a disminuir la desigualdad y vulnerabilidad que se presentan en estas poblaciones.
- **Competitividad departamental-(Valle productivo y competitivo):** Para el 2019 el departamento pretende ser líder en desarrollo y competitividad a nivel tecnológico y productivo en sectores como: turismo, logística, energía, salud, empresas mypimes, entre otros. Actualmente se está en la posición 7 de 25 departamentos. Al finalizar el periodo de gobierno se pretende subir dos

posiciones. Las necesidades de la región son evaluadas, se proponen políticas públicas de mejoramiento y desarrollo empresarial.

- **Paz territorial:** Preparar el departamento para el posconflicto, atendiendo a la población directamente afectada y las consecuencias que ha generado el conflicto. Es importante contar con una administración completa económica y operativamente, para así garantizar que los programas se ejecuten y finalicen a cabalidad, logrando el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio. El territorio departamental y nacional ha estado marcado por dificultades como lo han sido el narcotráfico, el conflicto armado, la corrupción, la falta de justicia, entre otros. Que ha derivado en problemas sociales, económicos, ambiental, político afectando todo el territorio nacional.

Plan de desarrollo Municipal (Santiago de Cali)

“Cali progresa contigo” planteado para el 2016-2019 por el señor Maurice Armitage y su cúpula de gobierno tiene 5 ejes principales para aplicar en el desarrollo del municipio de Santiago de Cali.

- **Cali social y diversa:** se busca la inclusión de minorías, reconociendo sus derechos como ciudadanos y promoviendo el desarrollo humano, las políticas públicas, entre otras que ayudaran a disminuir la inequidad. Se busca que la sociedad tenga fácil acceso al deporte, la salud, la cultura y la educación. Reconociendo que cada sector poblacional tiene carencias específicas.
- **Cali amable y sostenible:** Este programa busca mejorar en temas como la protección del medio ambiente, espacios públicos, movilidad, entre otros. Con la ejecución de programas enfocados en estos temas se busca mejorar la vida y condiciones de las poblaciones más desfavorecidas. Trabajando en conjunto con la comunidad y promoviendo, el buen trato al medio ambiente, la conservación de las fuentes hídricas, la promoción del uso de la bicicleta y servicio público, el mejoramiento en las mallas viales, entre otros.

- **Cali progresa en paz, con seguridad y cultura ciudadana:** Por medio de este eje se busca trabajar en problemas de seguridad, temas de posconflicto y desmovilizados, conflicto armado, etc. Se busca reducir la tasa de homicidios, hurtos, problemas de convivencia. Todo esto se busca lograr mediante educación y participación ciudadana, siendo los habitantes promotores de buena convivencia.
- **Cali emprendedora y pujante:** Aquí se busca el mejoramiento del empleo formal, bajo condiciones óptimas que permiten el desarrollo de la ciudad, innovación y competitividad son algunos de los pilares, así como el apoyo a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Fortaleciendo la productividad y la capacidad emprendedora. La apuesta es por los emprendimientos, que sea cual sea la idea de negocio esta pueda surgir para que así mismo la ciudad promueva el desarrollo y se fomente la cultura emprendedora.
- **Cali participativa y bien gobernada:** Por medio de la tecnología se busca que la ciudadanía este más informada acerca de las labores que adelanta la administración municipal en cuanto a programas ejecutados y distribución de los recursos, entre ellos las rediciones de cuentas. También se busca fortalecer el pago oportuno de los contribuyentes, ya que es necesario para el desarrollo de los programas planteados en el gobierno municipal.

3.1.3. Entorno legal

Legislación comercial

Mediante el decreto 410 el 27 de marzo de 1971 el presidente de la República de Colombia expide un conjunto de leyes que permiten el funcionamiento del comercio en Colombia, está regido por los artículos planteados en el código del comercio, aquí se rigen las normas y definiciones sobre los comerciantes, las operaciones mercantiles, las personas aptas y no aptas para ejercer el comercio, las obligaciones de los comerciantes,

los actos no mercantiles y muy importante, la definición de que es una empresa “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (Art. 25. Definición de Empresa, código de comercio de Colombia). Entre otras leyes que facilitan el desarrollo de las actividades dentro del territorio colombiano.

Legislación laboral

El derecho laboral colombiano está regido por el código sustantivo del trabajo que se instauro bajo el artículo 46 del decreto de ley 3743 de 1950, y la OIT (organización internacional del trabajo), aquí están estipuladas todas las normas vigentes que tienen los ciudadanos en materia de su entorno laboral, sus derechos y deberes. Siendo el trabajo un derecho fundamental estipulado en la constitución colombiana de 1991. El objetivo primordial del código sustantivo del trabajo es lograr regular las relaciones entre los trabajadores y sus jefes, para que los obreros no sufran de ningún tipo de abuso o agravio por parte de sus jefes y puedan tener una estabilidad económica y social, que ayude al desarrollo del ciudadano. El gobierno colombiano en el año 2012 creo la ley 1562 en la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se fortalece el tema de salud ocupacional, En ella se promueve todo lo relacionado con incapacidades laborales, enfermedades laborales, accidentes de trabajo, la promoción y prevención de hechos laborales que puedan afectar al trabajador. Siendo su aplicación en las empresas de carácter obligatorio por el ministerio de salud y protección social, todo con el fin de brindarle calidades optimas de trabajo a los empleados.

Legislación tributaria

El estatuto tributario implementado en el decreto 624 de 1989 por el presidente de la República de Colombia establece un conjunto de leyes y normas que ayudan a regular las contribuciones, de personas naturales y jurídicas, en aras de que el Estado reciba ingresos para así poder funcionar y tener dinero para las transacciones del gasto público de la

nación. Aquí se encuentran estipuladas todas las normas sobre el pago de impuestos que deben cumplir las organizaciones.

La última reforma tributaria en Colombia fue en el año 2017, durante el periodo de presidencia de Juan Manuel Santos. En esta se destacaron unos puntos importantes, como el alza en el IVA del 16% al 19%, la presentación de la declaración de renta para aquellas personas naturales que tengan ingresos superiores mensuales a partir de \$2'750.000 y para las personas jurídicas la declaración sobre la renta se estableció en 33%.

Legislación en el sector de la construcción

El ministerio de vivienda, ciudad y territorio de Colombia expidió por decreto único 1077 del 2015 una serie de normas, las cuales ayudan al desarrollo de proyectos de orden territorial y urbanos en el país. Se establecen los parámetros por los cuales las personas pueden adquirir vivienda nueva o usada, la aplicación de los subsidios por parte del gobierno entre otros. Así como también se establecen las normas que deben seguir aquellas personas naturales o jurídicas que quieran desarrollar proyectos de construcción. Estas normas van muy ligadas al plan de ordenamiento territorial que se esté ejecutando a la fecha de su consulta. Por otro lado, también se encuentra el decreto 0472 del 2017, en el cual se regula todos los residuos que se generan de la construcciones y demoliciones en Colombia.

Política comercial TLC

Desde la apertura de 1990 encabezada por el ex presidente Cesar Gaviria, Colombia se ha transformado en materia económica, dando paso así a la globalización. Los tratados de libre comercio son acuerdos firmados entre Colombia y otros países para poder negociar ciertos bienes y servicios de manera ms eficiente, disminuyendo los aranceles o aboliéndolos, todo esto por un periodo de tiempo determinado en el mismo tratado. El TLC en Colombia permite potenciar los productos nacionales, incentivando la producción colombiana, generando nuevos empleos y mayor desarrollo nacional.

Actualmente Colombia tiene relaciones internacionales con países como Estados Unidos, México, Canadá Chile, la Unión Europea, entre otros. Aunque los acuerdos firmados son diversos, las exportaciones en Colombia no son tan potencializadas como se quisiera, esto es por el temor que se tiene en las empresas a explorar nuevos mercados, son temas que el actual gobierno debe potencializar.

Gracias al tratado de libre comercio de Colombia con Estados Unidos, un gran abanico de productos que son requeridos a nivel internacional, entre ellos producto de ferretería, pinturas, revestimientos, recubrimientos, entre otros. Siempre y cuando cumplan con las normas exigidas de acuerdo al tipo de producto y país de destino, en este caso Estados Unidos.

Política fiscal

La política fiscal es aquella en la que el gobierno toma las decisiones con respecto al gasto público y el cobro de impuestos, tanto a personas naturales como a personas jurídicas. Todo esto para que el país tenga un crecimiento económico. En Colombia en el año 2016 en la presidencia de Juan Manuel Santos llevó a cabo una reforma tributaria, en la cual se modificaban el ingreso del presupuesto nacional mediante impuestos a los ciudadanos. En el actual gobierno del presidente Iván Duque se está ajustando la nueva reforma tributaria que permita financiar el presupuesto general de la nación e ir saldando la deuda externa del país.

A continuación, se muestra una tabla en la cual se muestra el balance Fiscal del gobierno desde el año 2008 hasta el año 2017. Las cifras son presentadas en miles de millones de pesos. Y se observa que en ese lapso de tiempo el gasto su mayoría de veces ha sido mayor a los ingresos, creando un déficit en el presupuesto.

Balance Fiscal del Gobierno General

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Totales	121.171	128.050	133.951	158.773	180.739	191.649	208.234	202.757	210.012	225.890
Impuestos	85.243	87.236	95.143	112.915	127.618	134.887	149.771	154.007	149.868	173.454
Transferencias (netas)	854	770	592	1.004	1.024	1.379	1.200	1.118	970	1.883
Otros Ingresos	35.074	40.044	38.216	44.854	52.097	55.383	57.263	47.631	59.174	50.552
Gastos	123.177	143.075	151.669	167.989	178.771	200.200	221.096	228.583	235.988	247.454
Gastos Corrientes	100.589	114.751	116.125	121.251	134.102	149.076	163.058	143.221	160.433	173.680
Intereses Deuda Externa	3.734	3.920	3.724	3.642	3.617	3.620	3.826	5.598	5.819	6.418
Intereses Deuda Interna	10.985	11.491	11.340	12.871	13.367	13.119	12.719	13.780	16.115	20.749
Funcionamiento	85.869	99.340	101.061	104.737	117.119	132.337	146.513	123.843	138.499	146.513
Servicios personales	25.839	28.429	30.077	31.322	33.473	35.068	37.677	17.543	20.374	22.042
Operación Comercial	3.709	2.605	2.641	2.777	2.867	3.396	3.868	10.537	11.219	19.251
Gastos Generales y otros	8.590	9.030	9.691	10.341	11.246	12.402	12.896	6.459	6.559	6.211
Transferencias (netas)	42.901	54.705	54.037	57.245	65.745	78.998	89.982	87.430	95.786	98.095
Otros Gastos	4.830	4.570	4.615	3.052	3.788	2.473	2.090	1.874	4.561	915
Gastos de capital	22.589	28.324	35.545	46.738	44.669	51.124	58.039	85.362	75.555	73.774
(Déficit) / Superávit	- 2.007	- 15.025	- 17.718	- 9.216	1.968	- 8.552	- 12.863	- 25.826	- 25.976	- 21.564
Balance primario del Gobierno General	12.713	386	- 2.654	7.297	18.951	8.188	3.682	- 6.449	- 4.043	5.603

Cifras en miles de millones de pesos

Fuente: MHCP y Banco de la República

*Datos estimados

Tabla 4. (Fuente: Ministerio de Hacienda. 2018)

En esta tabla se puede observar la relación ingresos-gastos en el mismo periodo de tiempo (2008-2017), pero representado en porcentajes. Solamente en el año 2012 hubo un superávit del 0,3% en el presupuesto de la nación.

Balance Fiscal del Gobierno General

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Totales	25,2	25,4	24,6	25,6	27,2	27,0	27,5	25,4	24,3	24,5
Impuestos	17,8	17,3	17,5	18,2	19,2	19,0	19,8	19,3	17,4	18,8
Transferencias (netas)	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2
Otros Ingresos	7,3	7,9	7,0	7,2	7,8	7,8	7,6	6,0	6,9	5,5
Gastos	25,7	28,4	27,8	27,1	26,9	28,2	29,2	28,6	27,4	26,9
Gastos Corrientes	21,0	22,7	21,3	19,6	20,2	21,0	21,5	17,9	18,6	18,8
Intereses Deuda Externa	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7
Intereses Deuda Interna	2,3	2,3	2,1	2,1	2,0	1,8	1,7	1,7	1,9	2,3
Funcionamiento	17,9	19,7	18,5	16,9	17,6	18,6	19,4	15,5	16,1	15,9
Servicios personales	5,4	5,6	5,5	5,1	5,0	4,9	5,0	2,2	2,4	2,4
Operación Comercial	0,8	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	1,3	1,3	2,1
Gastos Generales y otros	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	0,8	0,8	0,7
Transferencias (netas)	8,9	10,8	9,9	9,2	9,9	11,1	11,9	10,9	11,1	10,6
Otros Gastos	1,0	0,9	0,8	0,5	0,6	0,3	0,3	0,2	0,5	0,1
Gastos de capital	4,7	5,6	6,5	7,5	6,7	7,2	7,7	10,7	8,8	8,0
(DÉFICIT) / SUPERÁVIT	- 0,4	- 3,0	- 3,3	- 1,5	0,3	- 1,2	- 1,7	- 3,2	- 3,0	- 2,3
BALANCE PRIMARIO DEL GOBIERNO GEI	2,6	0,1	- 0,5	1,2	2,9	1,2	0,5	- 0,8	- 0,5	0,6

Cifras en miles de millones de pesos

Fuente: MHCP y Banco de la República

*Datos estimados

Tabla 5. (Fuente: Ministerio de Hacienda. 2018)

Política internacional

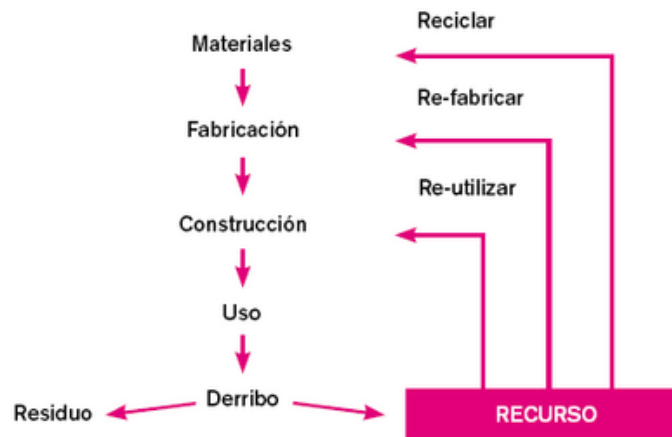
Por medio de las políticas internacionales Colombia busca ampliar sus relaciones con otros países, buscando beneficios sociales, culturales, económicos y por supuesto políticos. Por medio de las cancillerías ubicadas en los diferentes países se busca fortalecer los vínculos bilaterales y multilaterales que puedan traer beneficios al territorio nacional. Su objetivo primordial es según la cancillería colombiana “Promover y asegurar los intereses nacionales a través de la política exterior y cooperación internacional Para continuar con la política de promoción y aseguramiento de los intereses nacionales que ha impulsado el gobierno desde el último cuatrienio, se fortalecerá y diversificará geográfica y temáticamente la política exterior y se focalizará la demanda de la cooperación internacional”. (Exteriores, 2018).

Actualmente se promueven seis acciones que ayudan al desarrollo nacional:

- Diversificar y fortalecer las políticas exteriores que ayuden a fortalecer ejes como la educación, el ambiente, la energía, el comercio, entre otros.
- Presencia y consolidación internacional, para temas que involucren el desarrollo del territorio nacional.
- Fortalecer la política migratoria, y así brindar apoyo a aquellas que desean integrarse a otros países y a su vez a los que están retornando.
- Desarrollar políticas que permitan a las regiones fronterizas a establecer relaciones con los países vecinos.
- Evaluar y mejorar las instituciones que tienen a su cargo las relaciones exteriores para así poder brindar una atención oportuna en las tareas a desarrollar.
- Aumentar la cooperación internacional y afianzar las relaciones con los países extranjeros. Ir con los lineamientos del plan de desarrollo nacional del presente gobierno.

3.1.4. Entorno ambiental

El sector de la construcción a nivel global causa grandes impactos ambientales, por los materiales usados, el agua consumida y la energía que se utiliza.



Gráficas 17. (Fuente: Construmatica)

El grafico anterior muestra el ciclo de vida que tienen los materiales e insumos en el sector de la construcción. Y así se puede determinar cuál es el impacto que genera cada fase al ambiente. Y que cada agente que intervienen en este ciclo pueda participar en la reducción la contaminación que origina la actividad.

Se parte de que para la fabricación de los materiales se debe hacer uso de los recursos naturales, los cuales no son renovables, tienen un uso de tiempo limitado si no se saben administrar de manera eficiente y eficaz. Estos recursos no renovables que se necesitan en el sector de la construcción son; petróleo, minerales, métales, agua, entre otros.

Los cuales se pueden usar de la siguiente forma; materias primas para fabricar los insumos requeridos para la posterior construcción de las edificaciones, agua para la elaboración de las materias primas y el uso para la construcción, la energía para extraer la materia prima y realizar la construcción.

La forma en cómo se puede contribuir a la disminución del impacto ambiental desde cada aspecto anteriormente mencionado (Materias primas, agua y energía) podrían ser las siguientes:

- Aprovechamiento del material
- Reciclar el material
- Uso racional del agua
- No desperdiciar aquellos materiales que necesitaron del agua para su producción
- Hacer planificaciones sobre el uso que se le debe dar a la energía para el transporte y transformación de los materiales

En la siguiente tabla se puede observar las etapas para la construcción de un edificio y los elementos requeridos en él. Aunque el sector de la construcción no solo se basa en los edificios, es un ejemplo aplicado de todo lo que se requiere para su elaboración y así poder magnificar la idea de todos los recursos que se necesitan en el sector y el impacto que genera este en el ambiente.

Etapas	Elementos incluidos
Producción del edificio	Materias primas
	Transporte
	Fabricación
Construcción del edificio	Transporte
	Procesos on-site de construcción
Uso del edificio	Mantenimiento
	Reparación y reemplazo
	Rehabilitación
	Consumo de energía final: calefacción, refrigeración, ventilación, agua caliente sanitaria e iluminación
	Consumo de agua
Disposición final del edificio	Deconstrucción
	Transporte
	Reciclado / reutilización
	Disposición final en vertedero / incineradora

Tabla 6. (Fuente: Revista EcoHabitat)

Las construcciones sostenibles son el boom de la actualidad dado la importancia que se tiene en cuidar el ambiente. Ya que las emisiones de la construcción afectan el suelo, el agua y el aire. Es por eso que a nivel mundial y de cada país se han ido estableciendo normas que ayuden en la mitigación de la contaminación y se han ido creando proyectos o ideas que hacen de la construcción un sector más amigable con el ambiente.

La norma ambiental expedida por el ministerio de ambiente y desarrollo sostenible que rige la empresa a trabajar es la 0472 del 2017 en la cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en las obras de construcción y demolición, entre otras actividades. El aprovechamiento de los residuos de construcción está contemplado en esta norma en donde la definen de la siguiente forma “Aprovechamiento de RCD: es el proceso que comprende la reutilización, tratamiento y reciclaje de los RCD, con el fin de realizar su reincorporación al ciclo económico” (sostenible, 2017)

3.1.5. Entorno Social, cultural y Demográfico

- **Tasa de natalidad y mortalidad**

Según los datos de Cali en cifras 2016, el año en que más registros de nacimientos se presentaron fue en el año 2009 con 29.940 y el año en que menos se presentaron nacimientos es el año 2015 con 27. 238. La tasa más alta de mortalidad es la del año 2015 con 13.770 donde 223 fueron menores de un año.

2.1.2 Nacimientos y defunciones 2009-2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacimientos	29,940	28,296	29,179	29,080	27,496 '	27,737 '	27,238
Defunciones generales	12,123	12,258	12,390	12,424	12,856	12,598	13,770
Defunciones menores de un año	292	292	275	271	215	219	223
Tasa mortalidad x 1000 habitantes	5.5	5.5	5.5	5.4	5.5	5.4	5.9
Tasa de mortalidad infantil	9.8	10.3	9.4	9.3	7.8	7.9	8.2
Esperanza de vida al nacer	73.8	74.0	74.1	74.2	74.3	74.4	74.4
Promedio de edad al morir	58.5	58.8	59.2	59.8	60.2	62.2 '	63.6
Índice vital de Spears (NV./Def.)	2.9	2.9	2.9	2.3	2.1	2.2	2.0
Índice de Swaroop (Def>50) (%)	69.7	70.2	70.6	71.7	72.3	74.9 '	77.3

Fuente: DANE, Secretaría de Salud Municipal, DAP

Tabla 7. (Fuente: Cali en cifras 2016)

- **Población actual de Cali, Población por sexo**

Según la alcaldía de Santiago de Cali en su informe Cali en cifras del año 2016. Muestra la información poblacional total de la ciudad de Santiago de Cali desde el año 2014 hasta el año 2020, en el presente año (2018) es de 2.445.405. teniendo en sus 22 comunas urbanas una cifra poblacional de 2.408.773, de los cuales 1.151.129 son hombres y 1.257.644 son mujeres; en los corregimientos hay una población de 36.632 de los cuales 18.511 son hombres y 18.121 son mujeres.

1.2 POBLACIÓN

1.2.1 Estimaciones y proyecciones de población y densidad 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población total	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Densidad bruta	41.85	42.30	42.75	43.20	43.65	44.10	44.56
Población Comunas	2,308,112	2,333,203	2,358,302	2,383,485	2,408,773	2,434,211	2,459,789
Hombres	1,103,024	1,115,014	1,127,009	1,139,044	1,151,129	1,163,285	1,175,509
Mujeres	1,205,088	1,218,189	1,231,293	1,244,441	1,257,644	1,270,926	1,284,280
Densidad bruta	190.92	193.00	195.07	197.16	199.25	201.35	203.47
Población Corregimientos	36,622	36,618	36,623	36,629	36,632	36,641	36,653
Hombres	18,506	18,504	18,506	18,509	18,511	18,515	18,521
Mujeres	18,116	18,114	18,117	18,120	18,121	18,126	18,132
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

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

Tabla 8. (Fuente: Cali en cifras 2016)

- **Población por grupo de edad**

Actualmente la población de la ciudad de Cali para el año 2018, se puede analizar por grupo de edad, y se observa que las edades en las que hay mayor población es en los grupos de 20-24 años con 205.204 y de 25-29 años con 204.291

1.2.3 Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2017-2019

Edad	2017			2018			2019		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,420,114	1,156,839	1,263,275	2,445,405	1,168,899	1,276,506	2,470,852	1,181,058	1,289,794
0 - 4	177,030	90,492	86,538	177,507	90,734	86,773	178,157	91,136	87,021
5 - 9	178,250	90,780	87,470	178,357	90,755	87,602	178,391	90,642	87,749
10 - 14	184,729	93,466	91,263	185,295	93,887	91,408	185,742	94,226	91,516
15 - 19	196,974	99,580	97,394	196,525	99,210	97,315	196,796	99,254	97,542
20 - 24	205,830	104,412	101,418	205,204	104,039	101,165	204,394	103,497	100,897
25 - 29	202,681	102,011	100,670	204,291	103,106	101,185	205,686	104,018	101,668
30 - 34	194,685	95,073	99,612	195,640	96,224	99,416	196,580	97,377	99,203
35 - 39	179,017	85,251	93,766	182,404	87,020	95,384	185,392	88,708	96,684
40 - 44	157,335	74,154	83,181	160,575	75,703	84,872	164,169	77,416	86,753
45 - 49	151,075	69,582	81,493	150,011	69,354	80,657	149,527	69,377	80,150
50 - 54	150,358	67,720	82,638	150,633	67,847	82,786	150,280	67,727	82,553
55 - 59	130,927	57,405	73,522	135,456	59,581	75,875	139,329	61,452	77,877
60 - 64	101,966	43,578	58,388	106,150	45,232	60,918	110,405	46,977	63,428
65 - 69	76,368	32,166	44,202	79,891	33,490	46,401	83,586	34,869	48,717
70 - 74	53,755	22,078	31,677	56,414	23,025	33,389	59,269	24,029	35,240
75 - 79	38,779	14,756	24,023	39,417	15,052	24,365	40,129	15,375	24,754
80 y +	40,355	14,335	26,020	41,635	14,640	26,995	43,020	14,978	28,042

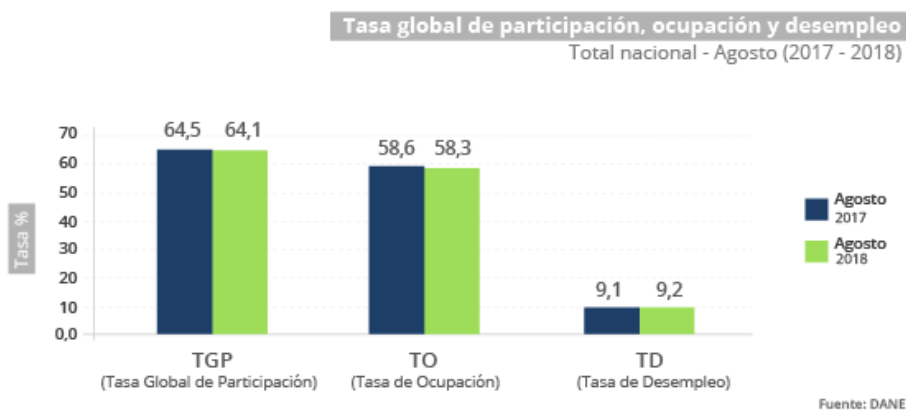
Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020 / DANE

Tabla 9. (Fuente: Cali en cifras 2016)

- Empleo, Subempleo y desempleo**

Según información adquirida de DANE en Colombia en el mes de agosto, comparado con el mismo mes del año anterior, la tasa de desempleo aumento en 0,1%.

Para el mes de agosto de 2018 la tasa de desempleo fue 9,2%, la tasa global de participación 64,1% y la tasa de ocupación 58,3%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 9,1%, 64,5% y 58,6%, respectivamente.



Gráficas 18. (Fuente: Dane. 2018)

Junio - Agosto 2018						
Dominio	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD (2018)	TD (2017)
1. Quibdó	62,9	51,3	17,2	4,1	18,4	16,0
2. Armenia	65,3	54,8	27,5	11,0	16,1	14,4
3. Cúcuta AM	61,0	51,5	23,6	13,5	15,7	15,3
4. Riohacha	62,2	53,9	26,9	16,6	13,5	13,9
5. Valledupar	61,3	53,1	16,3	8,6	13,5	12,9
6. Ibagué	64,2	55,7	25,5	9,1	13,2	12,8
7. Florencia	60,3	52,9	16,7	6,2	12,3	12,5
8. Medellín AM	65,9	58,3	22,2	8,5	11,5	10,7
9. Neiva	63,9	56,6	18,0	9,4	11,4	11,0
10. Villavicencio	65,3	58,3	17,3	7,9	10,8	12,9
11. Cali AM	67,7	60,4	31,6	13,0	10,8	12,1

Tabla 10. (Fuente: DANE. 2018)

Según el DANE, la ciudad de Santiago de Cali, tiene una tasa global de participación del 67,7%, esta incluye la población económicamente activa y la población en edad para trabajar. El subempleo subjetivo presenta una tasa del 31,6% y el subempleo objetivo muestra una tasa del 13%. La tasa de desempleo en comparación con la del año inmediatamente anterior (2017), disminuyó, paso de 12,9% al 10,8%.

• Indicadores de pobreza

Según Cali en cifras donde se analiza la información de la pobreza monetaria de la población desde el año 2005 hasta el año 2016, puede observarse como la pobreza ha disminuido en la ciudad de Cali, donde su tope máximo fue en el 2005 con un 30,1% y en el 2016 tuvo una representación mínima de 15,4%.

1.5.1 Incidencia de la pobreza monetaria por área metropolitana 2005-2016

Descripción	Porcentaje										
	2005	~	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Barranquilla A.M.	44.1		43.3	42.4	39.5	34.7	30.4	29.1	25.5	22.0	21.7
Bogotá	26.6		19.6	18.3	15.5	13.1	11.6	10.2	10.1	10.4	11.6
Bucaramanga A.M.	31.0		19.2	13.9	10.9	10.7	10.4	10.3	8.4	9.1	10.6
Cali A.M.	30.1		28.5	28.4	26.1	25.1	23.1	21.9	19.1	16.5	15.4

Tabla 11. (Fuente: Cali en cifras 2016)

En cuanto a la indigencia en la ciudad de Cali también se analiza desde los años 2005 hasta el año 2016. Donde sus datos más altos son en los años 2008 y 2009 con un 7,4% cada uno. Y el índice más bajo fue en el año 2016 con un 3,2%.

1.5.2 Incidencia de la pobreza extrema (indigencia) monetaria por área metropolitana 2005-2016

Descripción	Porcentaje										
	2005	~	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Barranquilla A.M.	7.8		10.0	8.3	7.4	5.3	3.8	4.2	3.6	2.4	2.8
Bogotá	4.7		3.4	3.2	2.6	2.0	2.0	1.6	1.9	2.0	2.3
Bucaramanga A.M.	4.8		2.6	1.7	1.2	1.1	1.2	1.2	1.1	1.3	1.2
Cali A.M.	5.0		7.4	7.4	6.4	5.2	5.3	4.4	3.3	3.4	3.2

Tabla 12. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Condiciones de vida y de bienestar básicas: salud, vivienda, servicios públicos y educación

- **Educación**

Según Cali en cifras del año 2016. En la zona urbana de Santiago de Cali se tiene hasta el año 2016 en establecimientos de preescolar, 892 establecimientos en el cual se matricularon un total de 32,234 estudiantes. El año en que más establecimientos de Preescolar estuvieron en servicio es el año 2009-2010 con 1.043. y el año en que más matriculas se registraron fue en el año 2011 con 46.491.

Para básica primaria se registran datos en la misma temporalidad (2008-2015). En donde el año en que más se registraron establecimientos fue en el año 2012 con 996 y el año en que menos se registraron fue en el 2008-2009 con 781 establecimientos. En cuanto a las matriculas, el año que más matriculas registra es en el año 2008-2009 con 172.408 y el año en que menos registros de matrículas se tuvieron fue en el 2015 con 157.899.

Para básica secundaria el año con mayor registro de establecimientos es el año 2011 con 747 y el menor registro es el del año 2008-2009 con 467 establecimientos. En cuanto al número de las matriculas, el año 2011 es el año en que más registros de matrículas se tienen con 182.328 y el año en que menos registros hubieron es en el año 2015 con 167.686 matriculas

2.2.1 Establecimientos, matrícula y docentes, por nivel educativo 2008-2015

1 de 2

Descripción	2008-2009	2009-2010	2011	2012	2013	2014	2015
COMUNAS							
Preescolar							
Establecimientos	929	1,043	1,040	1,036	982	976	892
Matrícula	44,408	43,451	46,491	38,907	37,219	36,734	32,234
Docentes en servicio	2,787	2,498	2,509	2,525	2,513	2,479	2,195
Demanda ¹	105,656	104,739	103,515	103,345	103,472	103,728	104,009
Tasa de escolaridad	42.0	41.5	44.9	37.6	36.0	35.4	31.0
Alumnos / Docente	15.9	17.4	18.5	15.4	14.8	14.8	14.7
Básica primaria							
Establecimientos	781	987	992	996	927	941	912
Matrícula	172,408	169,353	172,276	162,323	160,191	159,826	157,899
Docentes en servicio	7,025	6,554	6,621	6,430	6,394	6,308	5,683
Demanda ¹	184,516	182,338	178,372	177,019	176,175	175,750	175,624
Tasa de escolaridad	93.4	92.9	96.6	91.7	90.9	90.9	89.9
Alumnos / Docente	24.5	25.8	26.0	25.2	25.1	25.3	27.8
Básica secundaria y media vocacional							
Establecimientos	467	673	710	747	666	661	586
Matrícula	181,801	181,688	182,328	172,130	170,533	169,915	167,686
Docentes en servicio	9,409	9,168	9,275	9,397	9,108	7,709	7,582
Demanda ¹	234,127	233,763	231,515	229,513	227,080	224,727	222,737
Tasa de escolaridad	77.7	77.7	78.8	75.0	75.1	75.6	75.3
Alumnos / Docente	19.3	19.8	19.7	18.3	18.7	22.0	22.1

Tabla 13. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Según Cali en cifras del año 2016. En la zona rural de Santiago de Cali se tiene hasta el año 2016 en establecimientos de preescolar, 46 establecimientos en el cual se matricularon un total de 685 estudiantes. El año en que más establecimientos de Preescolar estuvieron en servicio es el año 2009-2010 con 55 y el año en que más matriculas se registraron fue en el año 2011 con 1.073.

Para básica primaria se registran datos en la misma temporalidad (2008-2015). En donde el año en que más se registraron establecimientos fue en el año 2009-2010 con 58 y el año en que menos se registraron fue en el 2013 con 50 establecimientos. En cuanto a las matriculas, el año que más matriculas registra es en el año 2008-2009 con 5.458 y el año en que menos registros de matrículas se tuvieron fue en el 2015 con 4.697.

Para básica secundaria el año con mayor registro de establecimientos es en los años 2009-2010, 2011, 2014 con 36 y el menor registro es el del año 2015 con 29 establecimientos.

En cuanto al número de las matriculas, el año 2014 es el año en que más registros de matrículas se tienen con 5.386 y el año en que menos registros hubo es en el año 2015 con 5.057 matriculas

CORREGIMIENTOS

Preescolar							
Establecimientos	52	55	51	47	45	47	46
Matrícula	916	959	1,073	776	685	751	685
Docentes en servicio	93	91	94	102	85	85	90
Demanda	1,931	1,880	1,789	1,786	1,788	1,793	1,798
Tasa de escolaridad	47.4	51.0	60.0	43.4	38.3	41.9	38.1
Alumnos / Docente	9.8	10.5	11.4	7.6	8.1	8.8	7.6
Básica primaria							
Establecimientos	55	58	55	51	50	51	54
Matrícula	5,458	5,276	5,419	4,966	4,923	4,863	4,697
Docentes en servicio	268	294	328	334	325	281	282
Demanda	3,382	3,284	3,099	3,075	3,061	3,053	3,051
Tasa de escolaridad	161.4	160.6	174.9	161.5	160.8	159.3	153.9
Alumnos / Docente	20.4	17.9	16.5	14.9	15.1	17.3	16.7
Básica secundaria y media vocacional							
Establecimientos	32	36	36	35	35	36	29
Matrícula	5,274	5,297	5,315	5,315	5,335	5,386	5,057
Docentes en servicio	236	275	342	333	403	308	373
Demanda	4,427	4,393	4,296	4,259	4,214	4,170	4,133
Tasa de escolaridad	119.1	120.6	123.7	124.8	126.6	129.2	122.4
Alumnos / Docente	22.3	19.3	15.5	16.0	13.2	17.5	13.6

Tabla 14. (Fuente: Cali en cifras 2016)

- Vivienda**

Al año 2016 según Cali en cifras 2017 la cantidad de viviendas registradas en el municipio Santiago de Cali es de 646.411, con una participación de viviendas en comunas de 636.156 y las viviendas de corregimientos de 10.253. Cuenta con 22 comunas en las cuales hay 248 barrios aprobados.

1.3.1 Viviendas estimadas, predios y barrios 2010-2016

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total viviendas en el Municipio	573,930	585,617	597,776	609,935	622,094	634,253	646,411
Viviendas en Comunas	563,669	575,359	587,520	599,681	611,840	624,000	636,158
Viviendas en Corregimientos	10,261	10,258	10,256	10,254	10,253	10,253	10,253
Total predios en el Municipio	625,252	644,875	644,805	663,652	679,255	687,227	687,227
Predios en Comunas	601,176	612,683	613,044	631,749	644,421	650,172	650,172
Predios en Corregimientos	24,076	32,192	31,761	31,903	34,834	37,055	37,055
Barrios aprobados	248	248	248	248	248	248	248
Urbanizaciones y/o sectores	89	89	89	88	88	88	88

Fuente: Cálculos: DAP, Subdirección de Impuestos y Rentas / SGFT / DAH

Tabla 15. (Fuente: Cali en cifras 2016)

- **Salud**

Se toman registros de los años 2014 y 2015, según Cali en cifras 2016, en donde muestra la información de las unidades de atención tanto públicas como privadas en la zona urbana y rural de la ciudad. Donde en la zona urbana se tiene 150 unidades de atención al usuario y en la zona rural se cuenta con 20 siendo la información registrada para el año 2014. Para el año 2015 las unidades de atención en la zona urbana disminuyeron a 146 y en la zona rural se mantuvieron en las mismas 20 del año anterior (2014).

2.1.1 Población cubierta, unidades de atención y camas por institución 2014-2015

Institución	2014			2015		
	Población cubierta	Unidades atención	Camas	Población cubierta	Unidades atención	Camas
COMUNAS		150	4,577		146	4,340
Redes de salud		84	1,157		84	1,143
Puesto de salud		48	-		48	-
Centro de salud		25	-		25	-
Centro Hospital		5	109		5	127
Hospitales nivel II		4	305		4	308
Hospitales nivel III		2	743		2	708
Comfandi	437,492	11	149	499,441	12	151
Comfenalco	211,436	9	550	-	-	-
Clínica de la Policía	34,735	1	25	35,394	1	37
Clínicas	-	25	2,696	-	29	3,009
CORREGIMIENTOS						
Redes de salud	36,617	20	-	36,616	20	-
Puesto de salud		19	-		19	-
Centro de salud		1	-		1	-

Fuente: Redes de Salud, Hospitales, Cajas de Compensación Familiar, Clínicas

Tabla 16. (Fuente: Cali en cifras)

- **Servicios públicos**

Agua (2009-2015)

Para el año 2015 según Cali en cifras 2016 se tiene un número de suscriptores de 578.143 y se puede identificar el aumento anual que se ha ido teniendo en cuanto a los suscriptores del servicio del agua. En los cuales la parte residencial para el año 2015 es de 534.735, siendo el estrato 3 quien más suscriptores aporta a los datos con 175.383 suscriptores.

SUSCRIPTORES	520,351	523,993	538,716	543,260	557,123	571,074	578,143
Residencial	476,666	481,459	495,740	501,652	515,101	528,737	534,735
Estrato 1	77,203	76,802	78,437	77,911	79,473	83,265	80,155
Estrato 2	128,348	129,313	134,046	134,038	137,655	140,326	142,565
Estrato 3	160,587	161,454	164,586	167,443	171,887	173,945	175,383
Estrato 4	53,087	55,685	59,697	63,540	65,877	69,687	72,043
Estrato 5	44,780	45,627	45,983	45,456	46,355	46,541	48,682
Estrato 6	12,661	12,578	12,991	13,264	13,854	14,973	15,907
Comercial	41,510	40,265	40,636	39,142	39,402	39,542	40,486
Industrial	822	780	756	888	1,081	1,238	1,352
Público	1,353	1,214	1,192	1,117	934	945	943
Otros	-	275	392	461	605	612	627
Extensión de la red (km)	2,667	2,685	2,693	2,714	2,736	2,749	2,758

Tabla 17. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Alcantarillado (2009-2015)

Para el año 2015 según Cali en cifras 2016 se tiene un número de suscriptores de 576.837 y se puede identificar el aumento anual que se ha ido teniendo en cuanto a los suscriptores del servicio de alcantarillado. En los cuales la parte residencial para el año 2015 es de 533.459, siendo el estrato 3 quien más suscriptores aporta a los datos con 175.216 suscriptores.

4.2 ALCANTARILLADO

4.2.1 Suscriptores de alcantarillado y extensión de la red 2009-2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SUSCRIPTORES	514,539	521,124	534,751	537,608	556,506	556,506	576,837
Residencial	471,246	478,087	491,475	496,076	514,578	527,517	533,459
Estrato 1	72,109	72,841	74,216	72,817	78,832	81,860	78,657
Estrato 2	127,680	129,037	133,515	133,052	136,858	140,046	142,179
Estrato 3	160,420	161,659	164,437	167,046	171,976	173,770	175,216
Estrato 4	53,061	55,470	59,612	63,592	65,811	69,547	71,969
Estrato 5	44,788	45,773	46,056	45,524	46,338	46,436	48,546
Estrato 6	13,188	13,307	13,639	14,045	14,763	15,858	16,892
Comercial	41,136	40,813	40,938	39,053	39,311	39,568	40,441
Industrial	813	785	761	893	1,082	1,240	1,353
Público	1,340	1,159	1,174	1,111	922	945	944
Otros	4	280	403	475	613	625	640
Extensión de la red (km)	3,205	3,290	3,385	3,399	3,413	3,431	3,449

Tabla 18. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Energía (2009-2015)

Para el año 2015 según Cali en cifras 2016 el servicio de energía tiene un número de suscriptores de 631.656 y se puede identificar el aumento anual que se ha ido teniendo en cuanto a los suscriptores del servicio de energía durante el periodo analizado. En los cuales la parte residencial para el año 2015 es de 559.908, siendo el estrato 3 quien más suscriptores aporta a los datos con 175.216 suscriptores.

SUSCRIPTORES	554,598	564,630	576,389	583,544	579,455	613,903	631,656
Residencial	499,580	509,128	520,188	529,066	529,149	547,397	559,908
Estrato 1	83,769	85,421	87,227	88,613	88,627	99,263	101,531
Estrato 2	137,002	138,547	141,639	145,702	145,725	144,518	147,821
Estrato 3	163,240	163,413	167,083	173,592	173,619	176,765	180,806
Estrato 4	54,686	57,094	58,303	62,746	62,755	66,998	68,529
Estrato 5	46,133	47,324	48,302	43,505	43,512	43,424	44,416
Estrato 6	14,750	17,329	17,633	14,908	14,911	16,429	16,805
Comercial	52,290	52,719	53,299	51,516	47,225	61,466	66,996
Industrial	1,087	1,094	1,085	1,124	1,281	3,230	2,933
Público	1,620	1,430	1,455	1,347	1,167	1,152	1,151
Otros	21	259	362	491	633	658	668

Tabla 19. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Gas natural (2009-2015)

Para el año 2015 según Cali en cifras 2016 el servicio de energía tiene un número de suscriptores de 559.418 y se puede identificar el aumento anual que se ha ido teniendo en cuanto a los suscriptores del servicio de gas natural durante el periodo analizado. En los cuales la parte residencial para el año 2015 es de 548.851, siendo el estrato 3 quien más suscriptores aporta a los datos con 173.355 suscriptores.

4.3.3 Consumo anual de gas natural y suscriptores 2009-2015

							2 de 2 Miles de m ³
Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SUSCRIPTORES	431,872	457,200	471,830	490,997	511,829	542,720	559,418
Residencial	423,774	448,700	463,600	482,579	503,246	532,552	548,851
Estrato 1	60,428	67,014	69,465	73,360	77,314	87,195	92,426
Estrato 2	130,162	136,953	140,951	145,225	151,638	158,995	162,351
Estrato 3	147,051	152,642	154,241	159,461	164,441	170,177	173,355
Estrato 4	40,907	44,528	49,827	54,007	57,225	57,954	60,040
Estrato 5	35,013	36,957	37,926	38,685	40,096	44,105	45,723
Estrato 6	10,213	10,606	11,190	11,841	12,532	14,126	14,956
Comercial	8,020	8,416	8,130	8,304	8,468	9,940	10,326
Industrial	78	84	100	114	115	228	241

Fuente: Gases de Occidente

Tabla 20. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Telecomunicación (2006-2012)

En el servicio de las telecomunicaciones, teniendo los datos registrados mayoritariamente de las líneas telefónicas, se puede notar con el paso de los años registrados el número de líneas telefónicas ha ido disminuyendo en la ciudad. En 2006 se tenía un máximo de 509.043 y en el 2012 un registro mínimo de 391.491

4.4 TELECOMUNICACIONES

4.4.1 Líneas telefónicas 2006-2012

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
LÍNEAS TELEFÓNICAS	509,043	486,651	460,049	462,139	448,889	418,168	391,491
Residencial	404,592	397,575	392,371	379,586	341,273	316,756	294,745
Estrato 1	40,308	38,779	40,024	39,907	39,152	39,942	40,674
Estrato 2	108,307	105,474	106,110	110,646	98,065	94,872	91,039
Estrato 3	153,970	150,836	146,062	134,423	116,836	101,590	89,835
Estrato 4	44,747	45,223	44,660	42,994	40,088	36,885	33,563
Estrato 5	41,281	41,261	39,957	37,162	33,666	30,611	27,351
Estrato 6	15,979	16,002	15,558	14,454	13,466	12,856	12,283
Comercial	96,348	87,795	65,388	75,557	54,681	51,347	48,219
Oficial	-	-	-	3,987	7,153	3,349	3,364
Semipúblicos	7,216	1,281	2,290	3,009	3,964	3,603	3,312
Telefonía móvil	887	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	41,818	43,113	41,851

Fuente: Emcali

Tabla 21. (Fuente: Cali en cifras 2016)

- **Internet (2010-2015)**

Número de suscriptores por año Según los datos de Cali en cifras 2016, se nota un aumento en el número de suscriptores al servicio de internet anualmente, hasta el 2015 se registraron 236.843 por cable.

		Cali					
Residencial	Conmutado	2,349	2,327	-	-	-	-
	Cable	61,178	110,991	155,577	192,645	217,329	236,843
	xDSL	95,011	96,640	99,664	113,903	110,973	115,669
	WiMAX	4,917	4,737	2,274	1,187	6,474	11,012
	Otros (Cu, Fo, uO, Sat)	635	325	122	21	100	2,768
Corporativo	Conmutado	473	392	-	-	-	-
	Cable	2,140	5,748	8,076	9,562	11,390	11,039
	xDSL	14,093	15,370	16,608	13,925	12,165	12,262
	WiMAX	1,808	1,610	913	436	3,252	2,158
	Otros (Cu, Fo, uO, Sat)	3,339	3,310	3,291	4,812	5,058	5,591
Centro colectivo	Guarnición Militar	-	-	-	-	-	-
	Institución Educativa	60	-	-	1	-	-
	Telecentro	25	1	4	-	-	-
	Otros	18	63	68	327	70	69
TOTAL	Conmutado	2,822	2,719	-	-	-	-
	Dedicado	183,224	238,795	286,597	336,819	366,811	397,411
	Penetración (%)	8.3	10.6	12.5	14.5	15.6	16.8

Fuente: SIUST / CRC, Cálculos: DAP, Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones

Cu: Cobre multipar, Fo: Fibra óptica, uO: Microondas, Sat: Satélite

Tabla 22. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Estratificación de la ciudad de Cali

Según Cali en cifras 2016, los lados de manzanas con mayor numero según los estratos socioeconómicos es el estrato 3 denominado medio-bajo con 12.772 lados de manzana, con un porcentaje de 30,47 sobre 100%.

12.1 ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA URBANA

12.1.1 Distribución de lados de manzana por estrato Diciembre 31 de 2015

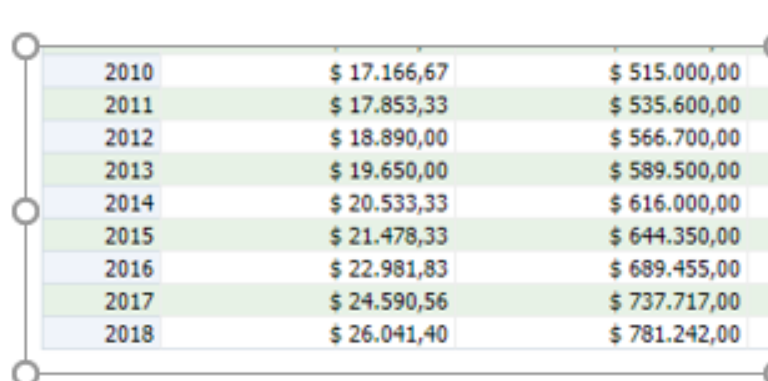
	Estrato	Lados de manzana	
		Número	%
	TOTAL	41,560	100.00
1	Bajo - Bajo	9,939	23.71
2	Bajo	12,772	30.47
3	Medio - Bajo	12,350	29.46
4	Medio	3,300	7.87
5	Medio - Alto	2,656	6.34
6	Alto	904	2.16

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP

Tabla 23. (Fuente: Cali en cifras 2016)

Salario mínimo legal 2010-2018

Dada la información del banco de la República se hace un análisis histórico del aumento que ha tenido el salario mínimo en Colombia con el paso de los años, donde actualmente en el 2018 un día de trabajo tiene un precio de \$26.041 y el pago mensual es de \$781.242



2010	\$ 17.166,67	\$ 515.000,00
2011	\$ 17.853,33	\$ 535.600,00
2012	\$ 18.890,00	\$ 566.700,00
2013	\$ 19.650,00	\$ 589.500,00
2014	\$ 20.533,33	\$ 616.000,00
2015	\$ 21.478,33	\$ 644.350,00
2016	\$ 22.981,83	\$ 689.455,00
2017	\$ 24.590,56	\$ 737.717,00
2018	\$ 26.041,40	\$ 781.242,00

Tabla 24. (Fuente: Banco de la Republica de Colombia. 2018)

Procesos de movilización emigración interna y externa

Los datos de entradas y salidas de personas al país según el DANE es la siguiente (tabla), donde se observa que el año donde se registraron más entradas al territorio colombiano

fue en el año 2016 con 6.268.828 personas y la salida más alta del país fue en el mismo año con un numero de 6.430.754 personas.

**Tabla 1. Número de entradas, salidas y saldo de viajes
Año 2012-2016**

	Salidas	Entradas	Total	Saldo	Variación del total (%)
2012	4.842.811	4.602.856	9.445.667	-239.955	
2013	5.422.696	5.260.830	10.683.526	-161.866	13,1
2014	5.932.697	5.793.641	11.726.338	-139.056	9,8
2015	6.212.334	6.122.162	12.334.496	-90.172	5,2
2016	6.430.754	6.268.828	12.699.582	-161.926	3,0

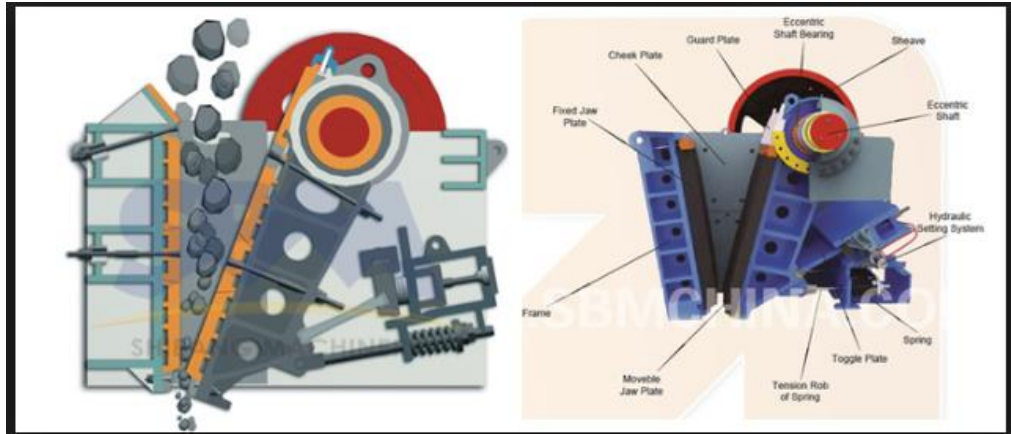
Fuente: UAEMC. Cálculos DANE.

Tabla 25. (Fuente: DANE. 2016)

3.1.6. Entorno tecnológico

En la empresa para la fabricación de los productos básicamente necesitan maquinas trituradoras las cuales ayudan a procesar el residuo solido (escombros), que es parte de la materia prima para algunos de los productos finales ofrecidos en la empresa. Además de las bandas transportadoras y mezcladoras.

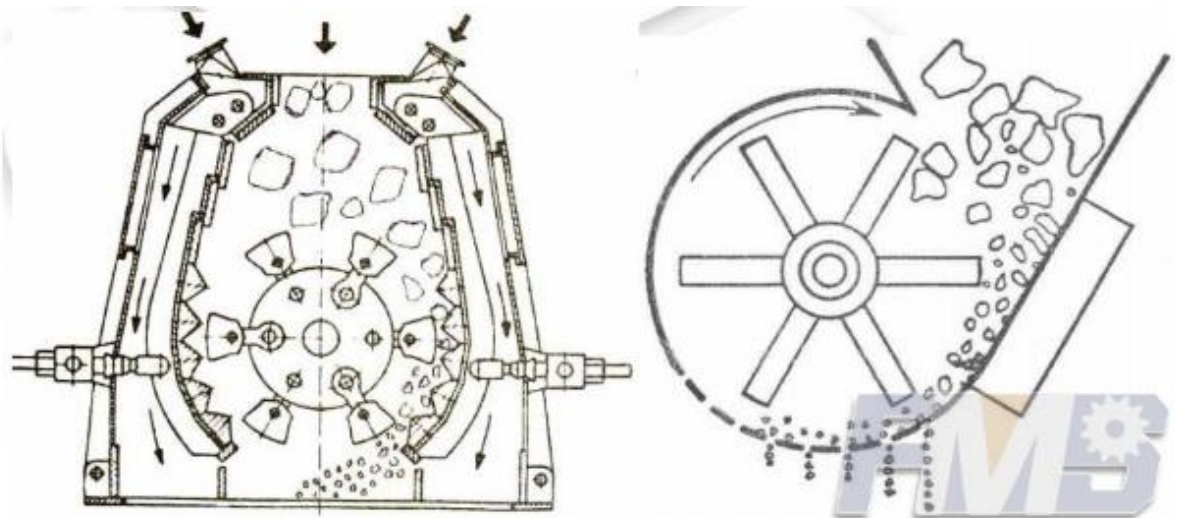
Trituradora de mandíbula: Es una maquina especialmente hecha para moler o triturar materiales de construcción, minerales, entre otros. Los cuales los convierte en materiales de primer nivel, dando como resultados materiales no tan finos.



Gráficas 19. Fuente: Madeinchina.com

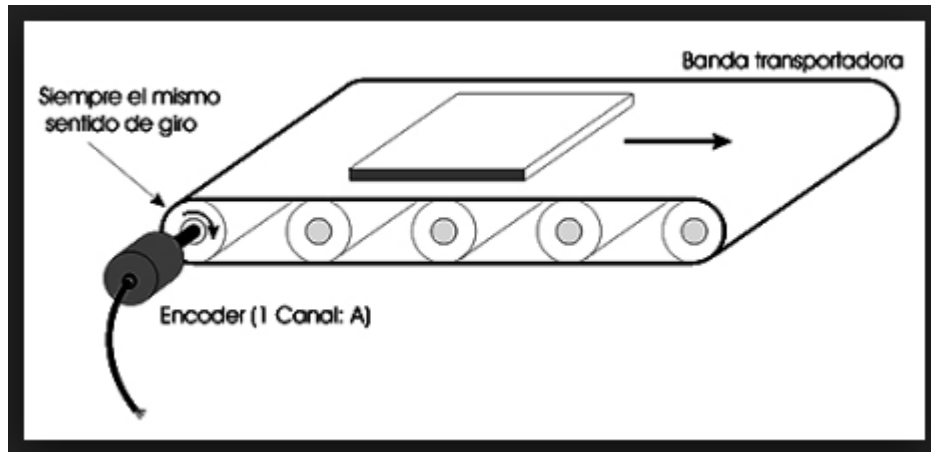
Dentro de sus principales características de funcionamiento se encontraron las siguientes: fácil de manejar, bajos costos de operación, alto rendimiento al triturar, reparación y mantenimiento sencillo, entre otros.

Trituradora de martillo: utiliza una velocidad aproximada de tres kilómetros por minuto, permite que el material ingresado sea molido contra las paredes mediante los martillos giratorios, la finura que se desea obtener se puede graduar manualmente, dependiendo de cuál sea su uso, es usada para triturar minerales y materiales de construcción.



Gráficas 20. Fuente: Trituradoras-de-roca.com

Bandas transportadoras: Su uso industrial sirve para el transporte de materias primas automatizado, permite reducción de costos y mejores tiempos de producción.



Gráficas 21. Fuente: Contaval.es

3.2. Análisis externo (DOFA)

Entorno	Variable	DOFA	Argumentación
Económico	PIB	Amenaza	Teniendo en cuenta lo consultado esta es una amenaza para la empresa debido a que si la economía del país tiene buena marcha y va en crecimiento la demanda de los productos aumenta. Dentro del campo de la construcción que es donde se encuentra la compañía vemos un declive bastante amplio esto quiere decir que la producción en la actividad económica de la construcción ha tenido un margen de reducción significativo.
	IPC	Amenaza	El IPC es tomado como una amenaza debido a que esta ayuda a determinar la capacidad adquisitiva que puede tener las personas en un determinado tiempo, porque si los precios de los productos o servicios aumentan esto llevara a que se reduzca el consumo ocasionando crisis y posibles cierres de empresas, al mismo tiempo que si los productos y servicios bajan excesivamente de precio hay sobre oferta y también ocasiona que disminuya el consumo. Es por eso que esta variable debe estar controlada para que la oferta y la demanda vayan de la mano
	Tasa de interés	Amenaza	Se considera amenaza debido a la volatilidad que puede tener esta y pueden hacer que aumenten los montos en intereses a pagar por los préstamos, siendo los préstamos bancarios una forma en que se apalanca la inversión en las organizaciones.

	Tasa de Cambio	Amenaza	Considerando lo analizado en los datos de investigación, la tasa de cambio puede llegar a hacer una amenaza para las organizaciones porque los precios de los productos pueden fluctuar de manera incontrolable. en el caso de la empresa analizada aunque no exporta, muchos de los materiales usados para la elaboración de los productos son importados y el precio del dólar afecta directamente en el precio de la fabricación y venta de los productos finales.
social, cultural y demográfica	Estratificación	Fortaleza	los productos de la empresa, son productos que pueden adquirir diversidad de personas sin importar su nivel socioeconómico, sus precios son asequibles a diferentes públicos, además que su uso es muy general, pues son materiales para la construcción ya sea residencial o comercial.
	Empleo, desempleo, subempleo	Debilidad	puede significar una debilidad en caso de que la variable del desempleo aumente, pues esta afecta directamente la capacidad adquisitiva de la población
	tendencia del salario mínimo	Fortaleza	al ser productos asequibles a cualquier población de diferentes estratos, permite que aun si las personas cuentan mensualmente con este pago, se pueda adquirir fácilmente los productos
	vivienda	Oportunidad	entre mayor sea la cantidad de personas que tengan acceso a una vivienda digna, mayor son los posibles compradores a nivel residencial que puede tener la empresa.

	educación	oportunidad	entre más educada sea la población, mayores accesos a puestos de trabajos mejores remunerados, lo cual implica mayor capacidad adquisitiva
	emigración interna y externa	Oportunidad	al entrar personas del extranjero constantemente a Colombia, se puede dar que personas internacionales conozcan el producto y se genere confianza para su uso y así expandir mercados
	pobreza e indigencia	Amenaza	en cuanto más alta sea esta brecha, menos personas tendrán como adquirir los productos de la empresa
	población en los últimos 5 años en Cali	Oportunidad	la población de la ciudad va en aumento lo cual da la oportunidad de llegar a más personas con los productos
	población urbana y rural	Oportunidad	pues esta va en aumento, lo cual abre la posibilidad de llegar a clientes
	población por sexo	Fortaleza	pues los productos pueden usarlos cualquier persona independientemente de su sexo
	población por grupo de edad	Fortaleza	los grupos de edades que pueden adquirir el producto es muy amplio, personas con capacidad adquisitiva desde los 18 años en adelante
Político	Presidencial, departamental y local	Oportunidad	De que los mandatarios de turno, apoyen proyectos que ayuden a propiciar el cuidado del medio ambiente.
	programas políticos	Oportunidad	se considera oportunidad debido a que uno de los pilares importantes en los planes de gobierno es el cuidado del medio ambiente, y la empresa tiene como apuesta la recuperación de los RCD, lo cual es importante para promover los productos.

Legal	legislación comercial	Fortaleza	las leyes de la legislación son llevadas a cabalidad por la organización
	legislación laboral	Fortaleza	se tiene en cuenta todo lo que dice la legislación laboral. Todo esto aplicado con los colaboradores
	legislación tributaria	Fortaleza	el cumplimiento de las normas tributarias se cumplen en la empresa
	político comercial	Debilidad	los productos de la empresa no son exportados, lo cual no permite aplicar las políticas comerciales
	política fiscal	Amenaza	puede influir de manera directa en la generación de nuevos impuestos que ayuden con la solvencia de la organización. Y por otro lado puede afectar también los ingresos de los clientes
	política internacional	Oportunidad	Colombia tiene buenas relaciones internacionales con otros países, lo cual expande las fronteras para poder exportar a diferentes naciones los productos de la empresa.
Ambiental	normas e impacto ambiental	Fortaleza	las normas ambientales se cumplen bajo la ley que las rige, por otro lado al ser una empresa que aprovecha los residuos sólidos, permite llegar a diferentes mercados y clientes, debido a que cada día se trabaja en pro de la conciencia ambiental.
Tecnológico	Maquinaria	Fortaleza	Desde su fundación hasta la actualidad, han ido mejorando en cuanto a su maquinaria, aumentando así la capacidad de producción, y reduciendo el riesgo y esfuerzo en los colaboradores

Tabla 26. Elaboración propia

3.3.Análisis del sector

A continuación, se describe el análisis del sector de la construcción con base en la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Maecol Sas, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

- **Rivalidad**

El crecimiento del sector en el año 2018 ha presentado un 5% más en comparación al año 2017.

El número de competidores en este sector es bastante amplio, Los competidores relacionados con los materiales tradicionales es bastante grande, ya que en el sector de acabados existen varias microempresas, sin embargo, existen tres marcas competidores principales, Impadoc con la cual se compite en los morteros y estucos en polvo, Ospina y Asociados con los cuales se compite con los productos en presentación plástica, y Corona con los cuales se compite con los pegantes para cerámica. De ante mano se conoce la diversidad de productos que estos ofrecen además de los precios en el mercado, lo cual permite evaluar los precios internos que está manejando la empresa. (Acevedo Sanchez, 2018)

Actualmente los competidores dominan en el mercado local por su amplio recorrido en el sector, la diferenciación que presentan los productos de la empresa con referencia a los de su competencia esta principalmente en que son elaborados a partir de residuos de construcción y demolición por lo cual, tienen menores impactos ambientales en su fabricación que los materiales tradicionales del mercado. Los costos fijos y de almacenaje son evaluados cada mes para tener un buen control dentro de la organización. Actualmente no conocen la rentabilidad del sector. (Acevedo Sanchez, 2018)

- **Barreras de salida**

Los activos de la empresa y su valor actual según el gerente general de la empresa es la siguiente: La maquinaria principal de producción y trituración a pesar de tener una capacidad tipo escala piloto, es bastante costosa, su valor comercial es alto, La maquinaria total ronda el orden de 300 millones, por lo que Los costos serian altos si se salieran de

la industria, debido a compromisos económicos adquiridos con aportes de socios para la inversión inicial, indemnización de empleados por finalización de contratos, pagar los pasivos de la empresa. Si esto llegase a pasar tendrían una mezcla de sentimientos entre los que esta la Desilusión, preocupación por quedar sin empleo, y ganas de no volver a tener empresa. En cuanto a las oposiciones sociales y gubernamentales que se pueden presentar frente a un posible cierre de la empresa, sería una oposición más social debido al aporte ambiental que realiza la empresa al aprovechar los residuos. (Acevedo Sanchez, 2018)

- **Posibles entrantes**

En la actualidad es difícil entrar al sector, pues ya existen marcas muy posicionadas, con bastantes años de recorrido. Además, se necesita alrededor de 3000 millones de pesos para ingresar de manera efectiva al mismo, así mismo los canales de distribución tienen fácil acceso, pero se requiere de infraestructura y capacidad operativa que lo respalde. Otro punto a favor del sector es que las materias primas son de fácil adquisición, facilitando así los procesos. Actualmente en el sector se pueden presentar economías de escala y es posible aumentar ampliamente la capacidad de producción, actualmente se producen 10 ton/día y se tiene menos del 1% del mercado local, se puede escalar en el corto plazo (2 años) a 36 ton/día, llegando a captar menos del 5% del mercado local y para esto es importante ganar la confianza de los usuarios demostrando experiencia en el sector la cual debe ser alta, soportada por la calidad de los productos y los profesionales vinculados en la organización. La empresa siente no tener mayor apoyo del gobierno para sacar su producto adelante.

- **Poder de los proveedores**

Actualmente en la empresa se manejan 5 proveedores los cuales están altamente involucrados en el sector, Si tomaran la decisión de cambiar de proveedores el costo sería alto debido a que se debe comprar al productor primario en otras regiones del país y/o importar, para eso se requiere bastante musculo financiero para compras al por mayor. Del total de las ventas de la empresa un 80% aproximadamente está enfocado en clientes minoristas.

- **Poder de los compradores**

La actualidad en cuanto al poder de los compradores según Acevedo no se conoce la rentabilidad que genera cada cliente para la empresa, por otro lado, el número de clientes importantes es bajo y su cartera de clientes se encuentra distribuida en pequeños o minoristas, en el sector es alto el número de clientes posibles, desde personas naturales, ferreteros, constructores pequeños hasta constructoras grandes. Es poco probable que un cliente pueda fabricar el producto ya que se necesita de un alto nivel de conocimiento.

- **Productos sustitutos**

Actualmente según Acevedo estos productos que se fabrican en la empresa pueden ser reemplazado por otros que dentro del sector de la construcción cumplen la misma función cómo lo puede ser la arena y el cemento o repellos acrílicos, entre otros; además de esto su costo es muy proporcional y muy cercano a los que actualmente se manejan en los precios de los productos que fabrica la empresa.

3.4.Análisis interno

3.4.1. Gestión organizacional

Planeación

La empresa cuenta con misión objetivos y metas establecidas las cuales están definidas y son comunicadas al personal. Dentro de las actividades que se consideran importantes y vitales para el desarrollo de la empresa está la revisión de la calidad de los lotes de producción, despacho oportunos y rápidos de pedidos, mantener inventario disponible siempre de los productos ofertados y la comunicación directa de clientes con asesores expertos en los temas pertinentes a la empresa. Mensualmente se realizan planeaciones para el área comercial; trimestral, semestral y anual para el caso de proyectos de inversión. Además de esto se realizan reuniones con los directivos a cargo cada 15 días y periódicamente con los asesores comerciales además de las reuniones estratégicas con los socios cuando se van a tomar decisiones o a formular planes todos en la empresa tienen

una participación desde los operarios hasta los socios. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

Dirección

El estilo de dirección de la empresa está caracterizado por la libertad de operación no se vive encima de los empleados mirando si cumplen o no su función pues se confía que hacen el trabajo de la mejor manera. La gerencia dice que delega funciones pero que le falta delegar un poco más. El clima de trabajo es óptimo aunque falta trabajar en la motivación del personal de igual manera se considera que la gerencia es participativa cuando se presenta algún tipo de situación compleja que no está dentro de los planes, se busca la solución de forma calmada y con cabeza fría y aunque es una empresa familiar se considera que las responsabilidades y funciones están a la altura de los mismos dado que las relaciones de poder en la empresa están definidos y cada uno cumple con sus compromisos aunque en algunas ocasiones los operarios se saltan la línea de autoridad. La dirección es eficaz cuando se van a tomar las decisiones importantes, participan en este proceso la junta directiva y los socios en caso tal de que al tomar las decisiones y se quiere establecer alguna política no se llegue a un acuerdo no se emplea votación, sino que se busca la manera en llegar a un común acuerdo. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

Organización

En cuanto a lo que tiene que ver con la organización de la empresa y las diferentes actividades que se realizan en ésta, existe un organigrama que está encabezado por la junta de accionistas, le procede el gerente general de ahí se despliegan las demás gerencias, que son la comercial, la administrativa y la de producción. Las gerencias son complementarias una de la otra pues la buena función de una conlleva a la buena función de la otra. Las áreas están distribuidas de la siguiente manera el área administrativa cuenta con 4 empleados que son: el gerente general, la gerente administrativa, la auxiliar contable y el contador de la empresa. El área comercial cuenta también con 4 empleados que son dos ejecutivos comerciales, el gerente comercial y el director de publicidad Y medios. El área de producción cuenta actualmente 4 empleados, el gerente de producción, dos

operarios de planta y la auxiliar de logística. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

Las áreas de la empresa han sido definidas conforme a la necesidad en realizar las actividades dentro de la empresa, siendo todas estas necesarias para llevar a cabo un buen desempeño en la organización. En cuanto al tamaño de las unidades o áreas cabe recalcar que hace falta fortalecer el área comercial. Las relaciones que hay entre las unidades es una comunicación permanente y muchas veces se deben diligenciar documentos de soporte de actividades y cada empleado es consciente en la función que le toca cumplir dentro de su cargo. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

La estructura de autoridad de la empresa se encuentra definida, pero en ocasiones los empleados no cumplen con ella y se saltan la línea de autoridad, actualmente se cuenta con la ayuda de asesores externos en la organización como lo son en el área comercial, en el área de derecho y en el área de investigación; además de esto existen comités de salud ocupacional que se realizan quincenalmente con los empleados y se hacen también reunión entre directivos y socios. Falta trabajar más en cuanto a la toma de decisiones cuando son de rutina y no programables, pero en términos generales se considera que la estructura de la organización es adecuada para la ejecución de sus programas y proyectos además de que se trabaja por el cumplimiento de los objetivos que se proponen. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

Se considera que en la organización tienen buena ejecución en el trabajo en equipo, la honestidad, cumplimiento de tareas y labores; además de su visión en conjunto, la facilidad de las comunicaciones y la definición de los procesos decisorios. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

Control

En cuanto a la evaluación y el control no se tiene un sistema de gestión establecido no se tiene un control sobre las áreas que permita evaluar el desempeño de las mismas; además de esto no se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión en la empresa, solamente se cuenta con la gestión contable y la de ventas, esta información

que se obtiene permite definir estrategias de mercado, cambio de proveedores y la economía de la empresa. Además, permite la formulación de planes y medidas correctivas de los programas que se ejecutan actualmente siendo responsabilidad de la gerencia administrativa el control de la gestión en los dos planes que se utilizan. La periodicidad con qué se alimenta este sistema de control son los informes contables y de ventas cada mes. Al control también le podemos sumar que los socios pueden revisar los estados financieros de la empresa cuando ellos lo soliciten. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

Cultura

El momento de operar la empresa los valores y creencias que en ésta prevalece son el respeto, la honestidad, cero corrupciones, armonía, compartir de alimentos, entre todos. En las horas de los almuerzos se ora entre todos y en las reuniones, reuniones mensuales un pastor guía las oraciones. Los valores han sido difundidos en la empresa, pero hasta el momento no hay una forma de medir el impacto de estas frente a los competidores. El entorno que los rodea, el clima de trabajo es armonioso alegre y hay unión para el trabajo en equipo, esto se debe a la importancia que se le ha dado al trabajador y al colaborador en la organización. (Gerente general, comunicación personal, 2018).

3.4.2. Gestión y producción

(Rendón, 2018)El trabajo en la empresa Maecol consiste en producir materiales para la construcción, siendo muchas las referencias de materiales que se maneja, entre ellos estuco blanco, estuco gris, mortero de relleno, entre otros. Los procesos requieren de mucho cuidado ya que se deben hacer cambios en las fórmulas dependiendo del material que se requiera sacar y así mismo es la utilización de las máquinas todo esto tratándolo de hacer con los mejores procesos para que los materiales tengan la mejor calidad. Es por eso que el sistema de producción predominante es el de la línea de proceso, se debe culminar con una actividad para que comience la otra. (Gerente de producción, comunicación personal, 2018).

En sus actividades de producción diaria se puede aplicar el proceso de recuperación sobre sobrantes y desechos evitando así que estos lleguen a destinos finales, ejemplo (Sanchez, 2018) el agua que sobra de la de la preparación del estuco plástico sirve posteriormente para preparar estuco relleno o Graniplast, también los sólidos que quedan de desperdicio en algún proceso sirven para hacer un mortero relleno, procurando así minimizar la cantidad de residuos sólidos que van a los vertederos. (Gerente de producción, comunicación personal, 2018).

La productividad de la mano de obra ha mejorado bastante desde los inicios hasta la actualidad, los operarios llegaron sin ningún tipo de experiencia en el campo y se les fue capacitado para realizar dichas labores lo cual ha promovido un trabajo más ágil y un amplio conocimiento en los diferentes materiales que se realizan. La evolución de la maquinaria también ha sido notoria pues se han implementado máquinas automáticas lo cual ayuda a reducir el esfuerzo físico de los operarios y aumentado la producción, se pasó de hacer 200 bultos al día a fabricar 700 bultos en un día. (Gerente de producción, comunicación personal, 2018).

La productividad de esta empresa en relación con sus competidores aún es baja pero la calidad de los productos ha hecho que se abran paso en el mercado, además la bandera de ser ecológicos y producir materiales que ayuden a mitigar el impacto ambiental, pero es necesario recordar que el ser una empresa creciente sus competidores llevan una ventaja en el mercado. (Gerente de producción, comunicación personal, 2018).

La importancia de las inversiones realizadas desde los inicios hasta la actualidad ha permitido tener una mejora en la maquinaria lo cual ha significado aumento en la eficiencia de la productividad. La maquinaria y el equipo existente son de gran importancia debido a que si no se tuvieran estos no se podría cumplir con los volúmenes que se necesita para suplir en la empresa. El estado actual de La maquinaria es relativamente nuevo, tienen aproximadamente año y medio de uso su estado es óptimo y el grado de utilización al día es de un 80% aproximadamente. (Gerente de producción, comunicación personal, 2018).

En cuanto a los programas de producción siempre se tiene en cuenta las ventas porque hay materiales que se pueden almacenar por mucho tiempo como hay otros que su fecha para almacenar es reducida, entonces la productividad de la empresa va enfocada a la demanda de los clientes en el presente; con este sistema y procedimiento que se maneja internamente permite evaluar que los materiales le lleguen al cliente en óptimas condiciones. De igual manera se mantiene un stock básico para cumplir con el día a día y que no se vayan a vencer los productos. Se tiene calculado los volúmenes de producción u operación. En relación con el mercado y la tecnología utilizada, estos son clave para determinar el volumen de material que se fabrica y así mismo cumplirles a los clientes. Los costos del inventario los maneja el gerente general y existe un control cualitativo y cuantitativo del inventario. (Auxiliar logística, comunicación personal, 2018)

En esta empresa es importante conocer el control de la producción y de la calidad, es por eso que se realiza programación para la producción para así poder garantizar el cliente la entrega en la fecha establecida de los productos además se realizan pruebas de laboratorio con frecuencia para evaluar las condiciones y calidad de los productos. (Gerente de producción, comunicación personal, 2018).

En cuanto a la organización del espacio siempre se busca aprovechar de la manera más óptima para así encontrar rápido el material y despachar la oportunamente. En cuanto a la distribución de la maquinaria se ha organizado de manera que permita la circulación del personal, el material en proceso y el material terminado. Por el momento el tamaño del espacio en los talleres y bodegas es suficiente debido al tamaño de la empresa que es pequeña. El espacio donde se ubican actualmente no permite realizar expansiones en caso de crecimiento de la empresa, el tamaño del lugar donde se encuentran ubicados es óptimo y se ajusta a las necesidades del momento. (Auxiliar logística, comunicación personal, 2018)

En cuanto a la gestión de los suministros no se encuentra centralizada pues unas compras las realiza la auxiliar logística y otras el gerente general, el proceso de compra de los materiales es algo de momento de acuerdo a las necesidades que vayan teniendo así mismo van comprando, la ventaja es que cuentan con proveedores diligentes. Los que

influyen directamente en las compras son el gerente general y el gerente de producción. (Auxiliar logística, comunicación personal, 2018)

Los proveedores ya están establecidos desde un comienzo. Asimismo, está establecido el precio y el tiempo entrega. La manera en cómo le hacen un control al proceso de las órdenes de compra es por orden numérico. Además de esto se hace un control y verificación de que los proveedores cumplan con todas las normas exigidas por la ley para sí poder pagarles. (Auxiliar logística, comunicación personal, 2018)

3.4.3. Gestión contable y financiera

La gestión y situación contable y financiera actualmente no es la más óptima pues la rentabilidad en las ventas, la rentabilidad del capital, la situación de liquidez no es la apropiada ni aceptable pero la justificación que se da es que se encuentra la empresa en una etapa de arranque. Asimismo, la rentabilidad de los activos no es aceptable pues la capacidad de la producción no se utiliza en su totalidad. En cuanto a la rotación de cartera se puede decir que es aceptable pues los clientes no son muy amplios y esto permite que se puedan controlar de mejor manera. Aunque el comportamiento de los costos no es aceptable esto no impide que la empresa es atractiva para captar aportes de capital ya sea de los accionistas o de crédito externo por la amplia visión de mercado que se tiene, además de la calidad de los productos que se manejan generando que se atraiga para posibles inversiones. Pero de momento no es posible que los accionistas hagan más aportes. Actualmente no existen planes de financiamiento con entidades bancarias, para los directivos es muy importante las relaciones con los bancos. (Auxiliar contable, comunicación personal, 2018)

La gerencia es muy responsable con todo lo que tiene que ver en cuanto a la gestión financiera, hacen planes y controles financieros semanales para cumplir con los proveedores. Existen presupuestos de gastos, presupuestos de ingresos, aunque estos últimos no son muy tenidos en cuenta. (Auxiliar contable, comunicación personal, 2018)

Llevar una buena organización en la parte contable para ellos es vital para poder tomar decisiones dentro de la organización, la información se lleva de manera oportuna siendo está tomada mensualmente cuando se realiza el cierre contable. (Auxiliar contable, comunicación personal, 2018)

En cuanto aprovechar al máximo el crédito de los proveedores en este mercado no es habitual que a las empresas nacientes les den crédito se debe tener ya un reconocimiento en el mercado respaldado con años para que se efectúen dichos créditos, siendo está una desventaja en cuanto a sus competidores. La información es herramienta, pero siempre se está en proceso de mejora al igual que los programas contables usados son de mucha ayuda, pero siempre están expuestos a mejoras. (Auxiliar contable, comunicación personal, 2018)

3.4.4. Gestión humana

En cuanto a la gestión de los sistemas de información todo está en proceso de implementación se ha dado una etapa de arranque, pero no se está al 100%, la información que fluye a nivel de puesto de trabajo es aceptable, aunque siempre hay mejorías, una de las ventajas es que las personas que se comunican entre sí se conocen porque en su mayoría tienen vínculos familiares. Pues los cargos son pocos y las personas que los ocupan saben cumplir sus funciones, pero en ocasiones se presentan fallas en tiempos de entrega de información. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

Hasta la fecha no hay días establecidos para reuniones hasta el momento es cada que lo amerita, se ha manejado así porque no se ha visto la necesidad al ser tan pocas personas pues todo se ha podido comunicar en la inmediatez, pero se está trabajando para establecer una reunión mensual de carácter administrativo y con un representante de departamento para que todos conozcan el estado actual de la empresa y sus actividades. De momento las comunicaciones no se realizan ni en actas memorandos ni informes pues no se ha implementado de manera formal. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

Se está trabajando para que todas las personas involucradas en la empresa conozcan el puesto de trabajo de su compañero y la contribución que esté realiza en el mismo. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

Los medios mecánicos que tienen para sistematizar la información son los adecuados por el momento. Siendo éstos los computadores y los programas contables que ayudan a analizar la información recolectada, si se decidiera implementar un sistema más avanzado se incurriría en costos más elevados para hacer un cambio en todas las plataformas, pero los beneficios que traería esto sería una información más precisa para realizar análisis más profundos. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

- **Calidad y cantidad los recursos humanos**

Actualmente la calidad de los recursos humanos corresponde a la necesidades y exigencias dentro de la organización y se cumple con los planes y desarrollos de la actualidad. Pues, aunque es una empresa naciente desde el principio se han preocupado por un programa de seguridad industrial ya que se considera importante que el trabajador conozca la manera de trabajar sin exponer la vida y la de sus compañeros. Asimismo, hay una importancia por capacitar el personal para que estos evolucionen al mismo ritmo de la compañía brindándoles herramientas que permitan desarrollar sus actividades de la mejor manera. Se cuenta con las personas necesarias para desarrollar todas las labores dentro de la organización. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

- **Clima de trabajo y salud ocupacional**

El clima de trabajo en la organización es bueno, además las relaciones humanas están fundadas en el respeto por el otro con principios y valores considerando el personal como un recurso buscando brindarle siempre las mejores oportunidades a cogiéndose a las políticas de gestión de recursos humanos establecidas por la ley satisfaciendo así las condiciones físicas de trabajo como lo son el ruido, iluminación ventilación, temperatura y estado de los locales. Evitando así accidentes o enfermedades profesionales donde con

el programa de seguridad industrial se les enseña a los trabajadores el autocuidado y la prevención. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

- **Administración de personal**

En cuanto a la selección de personal se usa la hoja de vida y en una entrevista, pero por el momento cuando hay una vacante se trata de buscar personas recomendadas. Si es para la planta de producción se busca personas sin experiencia, personas que quieran aprender para capacitarlos dentro de la empresa, y se hacen inducción en el puesto de trabajo y en la organización. En cuanto al salario es asignado de acuerdo a la labor que desempeña es decir al puesto de trabajo, además existen escalas salariales y es considerada similar a la de las empresas del sector. Es muy importante las capacitaciones para el personal y más para los operarios de producción para el manejo de los materiales y maquinaria nueva. En cuanto a un apoyo de tiempo y financiero hacia el personal para su formación externa a la organización de momento se apoya en tiempo porque de momento no se cuenta con la capacidad para realizar una inversión financiera en los colaboradores. (Gerente administrativa, comunicación personal, 2018)

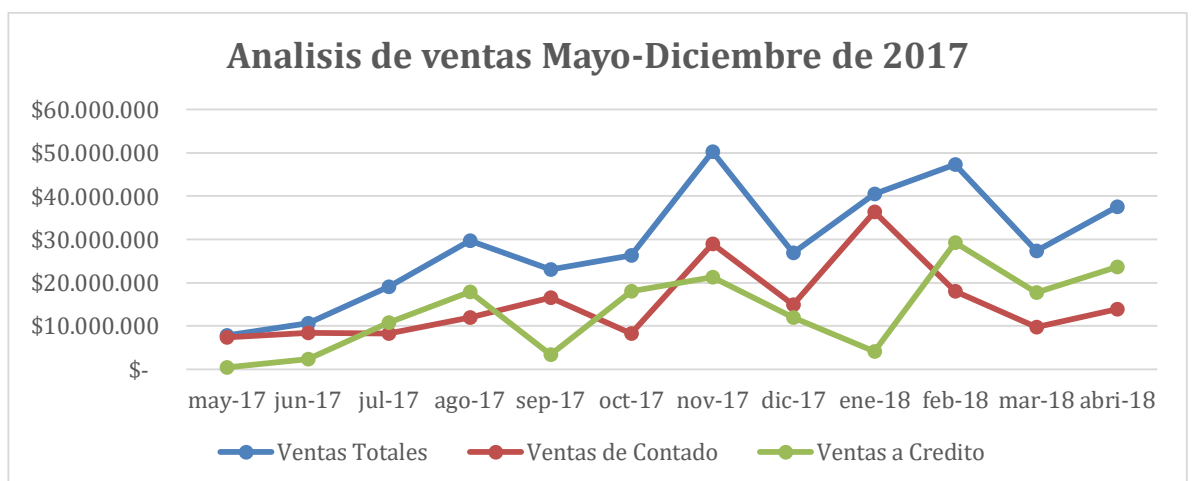
3.4.5. Gestión comercial

En cuanto a la gestión comercial se han establecido adjetivos de venta, pero sólo un mes se han alcanzado la meta propuesta de venta es de 50 millones de pesos mensuales, La manera en cómo se fijan los precios de los productos es calculando los costos directos e indirectos detalladamente y se establece el precio para que no pase por encima del de la competencia o del mercado. Actualmente no tienen constituidos canales de distribución por eso mismo no se tiene una evaluación del comportamiento de este ni los costos. La forma en como promocionan sus productos es a través de las redes sociales, pautas en revistas y comerciales de TV local, aunque ésta no ha sido eficaz en cuanto a ventas hacer videos para reconocimiento de marca. La fuerza de ventas está estructurada por mercado, pero no se hacen controles sobre las ventas. (Gerente comercial, comunicación personal, 2018)

- **Mercados y productos**

El principal mercado de la empresa es el sur de la Ciudad de Santiago de Cali. El principal segmento son los maestros de obra blanca empresas de construcción pequeñas, constructoras pequeñas ubicadas en Cali, Jamundí, Palmira y la vía Puerto Tejada los cuales son motivados por los precios bajos y que los productos son ecológicos. Los principales clientes son empresas constructoras o de obra civil pequeñas las cuales abarcan el 70% del total de las ventas. La participación de Maecol en el mercado local es del 1% aproximadamente. Algunas de las estrategias usadas por la empresa, es que al usar los materiales ecológicos se ayudan a generar menos impactos ambientales, precios un poco debajo de la competencia y campañas publicitarias y posicionamiento de marca a nivel local y regional, estás a nivel de mercado. En cuanto al segmento de los maestros se ofrecen capacitaciones gratuitas, se regalan gorras y camisetas. Para el sector de las empresas de construcción se hace descuentos por pago anticipado. (Gerente comercial, comunicación personal, 2018)

El comportamiento de las ventas de los principales productos es bajo en el mes de enero y marzo, en el mes de abril a junio comienzan a incrementar un poco, de julio a septiembre aumentan un 15% y de octubre a diciembre es la mejor temporada donde se registran mayores ventas. (Gerente comercial, comunicación personal, 2018)



Gráficas 22. Fuente: Maecol-2018

En el año 2018 las ventas crecieron un 20% con respecto al 2017. Actualmente los productos más rentables son el mortero de relleno en polvo, el estuco fuerte en polvo, el estuco relleno, el granicol, pintura sella losa y pegante para cerámica; los más deficientes con las pinturas tipo 1, 2 y 3 y el estuco plástico. todos los productos se encuentran actualmente en fase de introducción. (Gerente comercial, comunicación personal, 2018)

3.5. Análisis interno (DOFA)

Área	Variable	Fortaleza/Debilidad
Producción y operarios	Secuencia de operaciones	Fortaleza
	Línea de proceso	Fortaleza
	Control de sobrantes y desechos	Fortaleza
	Evolución de productividad- Mano de obra	Fortaleza
	Evolución de productividad- Maquinaria	Fortaleza
	Productividad Vs competidores	Debilidad
	Inversión en producción	Fortaleza
	Programación de la producción	Fortaleza
	Volúmenes de producción Vs condiciones del mercado	Fortaleza
	Programación de la producción Vs Demanda	Fortaleza
	Cumplimiento de la producción	Fortaleza
	Improductividad de maquinaria	Debilidad
	Controles de calidad	Fortaleza
	Agrupamiento de equipos	Fortaleza
	Distribución de equipos	Fortaleza
	Cantidad de Almacenes	Fortaleza
	Estado actual maquinaria	Fortaleza

	Centralización de compras	Fortaleza
	Control de órdenes de compra	Fortaleza
	Aprovisionamiento de proveedores	Debilidad
	Mínimo de inventario	Fortaleza
	Conocimiento costo inventarios	Fortaleza
	Facturación de proveedores	Fortaleza
Administrativa y Personal	Información en niveles de decisión	Debilidad
	Información en puestos de trabajo	fortaleza
	Información Vs tiempos	Debilidad
	Frecuencia reuniones	Debilidad
	Conocimiento de los demás puestos de trabajo	Debilidad
	Comunicación formales	Debilidad
	Uso medios mecánicos	Fortaleza
	Planes de recursos humanos	Fortaleza
	Desarrollo-capacidades del personal	Fortaleza
	Distribución del personal	Fortaleza
	Clima laboral	Fortaleza
	Relaciones humanas	Fortaleza
	Condiciones físicas de trabajo	Fortaleza
	Selección de personal	Fortaleza
	Capacitación del personal	Fortaleza
	Apoyo al personal-Tiempo	Fortaleza
	Apoyo al personal-Financieramente	Fortaleza
Contabilidad y Finanzas	Rentabilidad de ventas	Debilidad
	Rentabilidad de capital	Debilidad

	Rentabilidad activos	Debilidad
	Liquidez	Debilidad
	Rotación de cartera	Fortaleza
	Costos	Debilidad
	Atracción de capital	Fortaleza
	Interés de Gerencia	Fortaleza
	Control financiero	Fortaleza
	Presupuesto de ingresos	Debilidad
	Presupuesto de gastos	Fortaleza
	Previsiones Tesorería	Fortaleza
	Análisis financiero	Fortaleza
	Crédito proveedores	Debilidad
	Sistema de información	Fortaleza
	Aportes de accionistas	Debilidad
	Relaciones bancos	Fortaleza
Gerencia/ Planeación	Misión, visión	Debilidad
	Planes periódicos	Fortaleza
	Participación	Fortaleza
Gerencia/ Organización	Organigrama	Fortaleza
	Relación entre áreas	Fortaleza
	Estructura de autoridad	Debilidad
	Descripción de cargos	Fortaleza
	Asesores externos	Fortaleza
	Flujo de información	Fortaleza
	Toma de decisiones	Debilidad
Gerencia/ Dirección	Delegación	Debilidad
	Motivación al personal	Debilidad
	Participación	Fortaleza
	Roles de poder	Fortaleza
	Línea de Autoridad	Debilidad

Gerencia/ Evaluación y control	Sistema de control	Debilidad
	Controles sobre áreas	Debilidad
	Indicadores de resultados	Debilidad
Gerencia/Cultura	Difusión de valores	Fortaleza
Gerencia/Investigación	Investigación	Fortaleza
	Innovación	Fortaleza
Mercadeo	programas de ventas	Debilidad
	fijar precios	Fortaleza
	canales de distribución	debilidad
	eficacia en publicidad	Debilidad
	estructura de fuerza de ventas	debilidad
	controles de ventas	debilidad
Mercadeo/Productos y mercado	participación en el mercado	debilidad

Tabla 27. Construcción propia

3.6. EFE y EFI

3.6.1. EFE

No.	AMENAZAS y OPORTUNIDADES			
1	PIB	5%	2	0,10
2	IPC	7%	2	0,14
3	Tasa de interes	9%	2	0,18

4	tasa de cambio	8%	2	0,16
5	estratificación	13%	3	0,39
6	vivienda	21%	3	0,63
7	educación	3%	2	0,06
8	pobreza e indigencia	3%	1	0,03
9	población en los últimos 5 años en Cali	10%	2	0,20
10	población urbana y rural	4%	3	0,12
11	programas políticos	5%	3	0,15
12	política fiscal	6%	4	0,24
13	política internacional	3%	1	0,03
14	Presidencial, departamental y local	3%	1	0,03
TOTAL		100%		2,46

Tabla 28. Elaboración propia

3.6.2. EFI

FACTORES DERERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF	PESO PONDERADO
No.	FORTALEZAS y DEBILIDADES			
1	Secuencia de operaciones	3%	4	0,12
2	Evolución de productividad-Mano de obra	3%	3	0,09
3	Evolución de productividad-Maquinaria	3%	4	0,12
4	Controles de calidad	2%	4	0,08
5	Distribución de equipos	3%	3	0,09
6	Estado actual maquinaria	3%	3	0,09
7	Mínimo de inventario	2%	3	0,06
8	Facturación de proveedores	1%	4	0,04
9	Uso medios mecánicos	2%	3	0,06
10	Desarrollo-capacidades del personal	1%	3	0,03
11	Clima laboral	1%	3	0,03
12	Condiciones físicas de trabajo	2%	3	0,06
13	Capacitación del personal	2%	4	0,08

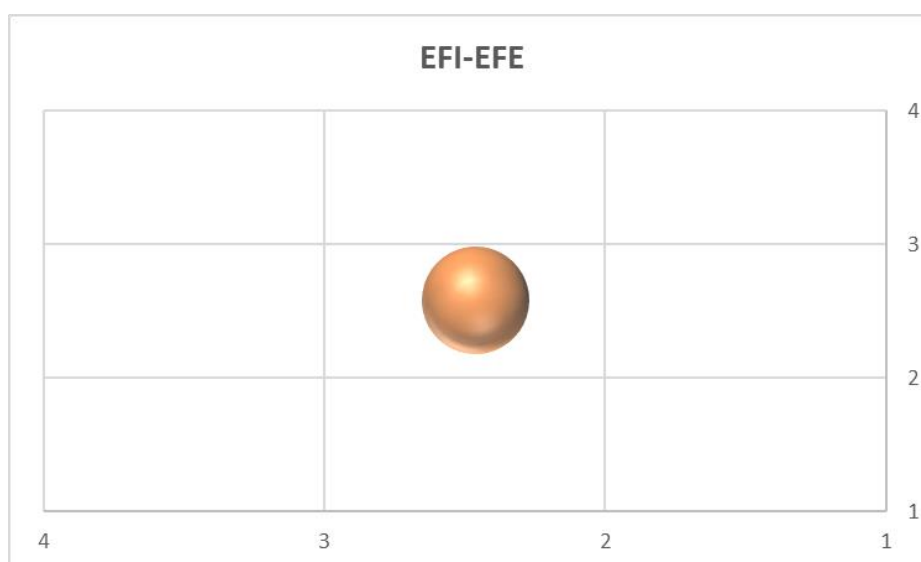
14	Rotación de cartera	3%	3	0,09
15	Interés de Gerencia	3%	4	0,12
16	Previsiones Tesorería	2%	3	0,06
17	Análisis financiero	3%	4	0,12
18	Relaciones bancos	4%	4	0,16
19	Organigrama	2%	3	0,06
20	Investigación	3%	4	0,12
21	Innovación	3%	4	0,12
22	fijar precios	3%	4	0,12
23	Atracción de capital	3%	3	0,09
No.	DEBILIDADES			
24	Productividad Vs competidores	3%	1	0,03
25	Improductividad de maquinaria	1%	2	0,02
26	Aprovisionamiento de proveedores	3%	1	0,03
27	Información en niveles de decisión	2%	1	0,02
28	Frecuencia reuniones	2%	1	0,02
29	Rentabilidad de ventas	2%	1	0,02
30	Rentabilidad de capital	2%	1	0,02
31	Rentabilidad activos	3%	1	0,03
32	Liquidez	2%	1	0,02
33	Costos	2%	1	0,02
34	Presupuesto de ingresos	2%	1	0,02
35	Crédito proveedores	1%	1	0,01
36	Aportes de accionistas	1%	2	0,02
37	Misión, visión	1%	2	0,02
38	Sistema de control	2%	1	0,02

39	programas de ventas	3%	1	0,03
40	canales de distribución	1%	1	0,01
41	eficacia en publicidad	1%	2	0,02
42	estructura de fuerza de ventas	2%	1	0,02
43	controles de ventas	2%	1	0,02
44	participación en el mercado	3%	1	0,03
45	Motivación al personal	1%	2	0,02
46	Indicadores de resultados	1%	1	0,01
TOTAL		100%		2,58

Tabla 29. Elaboración propia

3.6.2. Grafica EFI-EFE

Y	X
EFI	EFE
2,58	2,46



Gráficas 23. Elaboración propia

Según los datos arrojados en la EFE y la EFI la estrategia general a aplicar en la empresa es la penetración de mercado, con la que se buscara mejorar la forma en cómo se ofrecen los productos de la empresa. Además, mejorar la parte de mercadeo y publicidad para así aumentar exponencialmente la cantidad de clientes en la empresa.

3.7.Estrategias DOFA

3.7.1. Estrategias DA

*PIB-Aprovisionamiento

Buscar alternativas de proveedores por fuera de la región, para que en momentos difíciles de la economía interna y haya variaciones en los precios se tengan diferentes opciones de compra.

*Tasa de interés- rentabilidad de capital

Buscar créditos con tasas de interés baja, para mejorar la capacidad de endeudamiento de la empresa y que esta pueda responder por los mismos.

*Política fiscal-liquidez

Realizar contrataciones por medio del Sena para beneficiarse en el pago de impuestos.

*Programas de ventas-PIB

Establecer controles de ventas que permitan ejecutar programas hacia mercado potencial y mercado creciente.

*Rentabilidad de productos

Analizar cuales con los productos con menor rentabilidad para la empresa

3.7.2. Estrategias DF

*Estratificación- programa de ventas

Diseñar programas de ventas de acuerdo a la estratificación social que se maneje.

*Legislación laboral- conocimiento de los demás puestos de trabajo

Crear programas internos con los trabajadores para que conozcan las funciones y labores de sus compañeros.

*Innovación- productividad vs competidores

Apalancar más los productos en la innovación para ganar más terreno en cuento a los competidores.

*Maquinaria- programas de ventas

Mejorar los programas de ventas para potencializar el uso de la maquinaria actual.

*Capacitación de personal- empleo, desempleo, subempleo

Realizar sociedades con las cajas de compensación para brindar capacitaciones a personas interesadas en aprender a usar los materiales de obra blanca

*Inversión

Buscar inversionistas para inyectar capital en la empresa

*Presupuesto de ingresos

Realizar y analizar los presupuestos de ingresos.

*Información en niveles de decisión- uso medios mecánicos

Buscar programas informáticos, que ayuden a procesar la información de manera más directa y asequible a todos los departamentos de la empresa.

*Delegación

Contratación de gerentes de tiempo completo para las áreas funcionales de la empresa.

3.7.3. Estrategias FO

*Educación-población por grupo de edad

Participar en diversas campañas educativas ambientales las cuales son impartidas a diferentes grupos de edad. Y son una buena oportunidad para dar a conocer el producto y su apoyo al impacto ambiental.

*Vivienda-tendencia del salario mínimo

Promover los productos y dar beneficios económicos como descuentos para dar a conocer la marca en diferentes partes de la ciudad.

3.7.4. Estrategias DO

*Participación en el mercado-emigración interna y externa

Explorar a profundidad el mercado del norte de la ciudad de Cali

*Canales de distribución

Potencializar los canales de distribución directo, pero ir buscando la posibilidad de potencializar los canales de distribución indirecto.

*Eficacia de publicidad-población creciente

Mejorar los elementos publicitarios y que esta vaya dirigida hacia los compradores potenciales.

*Calidad

Ser una empresa certificada en ISO 9000 y 14000

Rentabilidad de ventas

Mejorar la rentabilidad de las ventas.

*Participación en el mercado

Dar a conocerse más entre el público caleño y nacional.

*Publicidad

Rediseñar la imagen de los productos

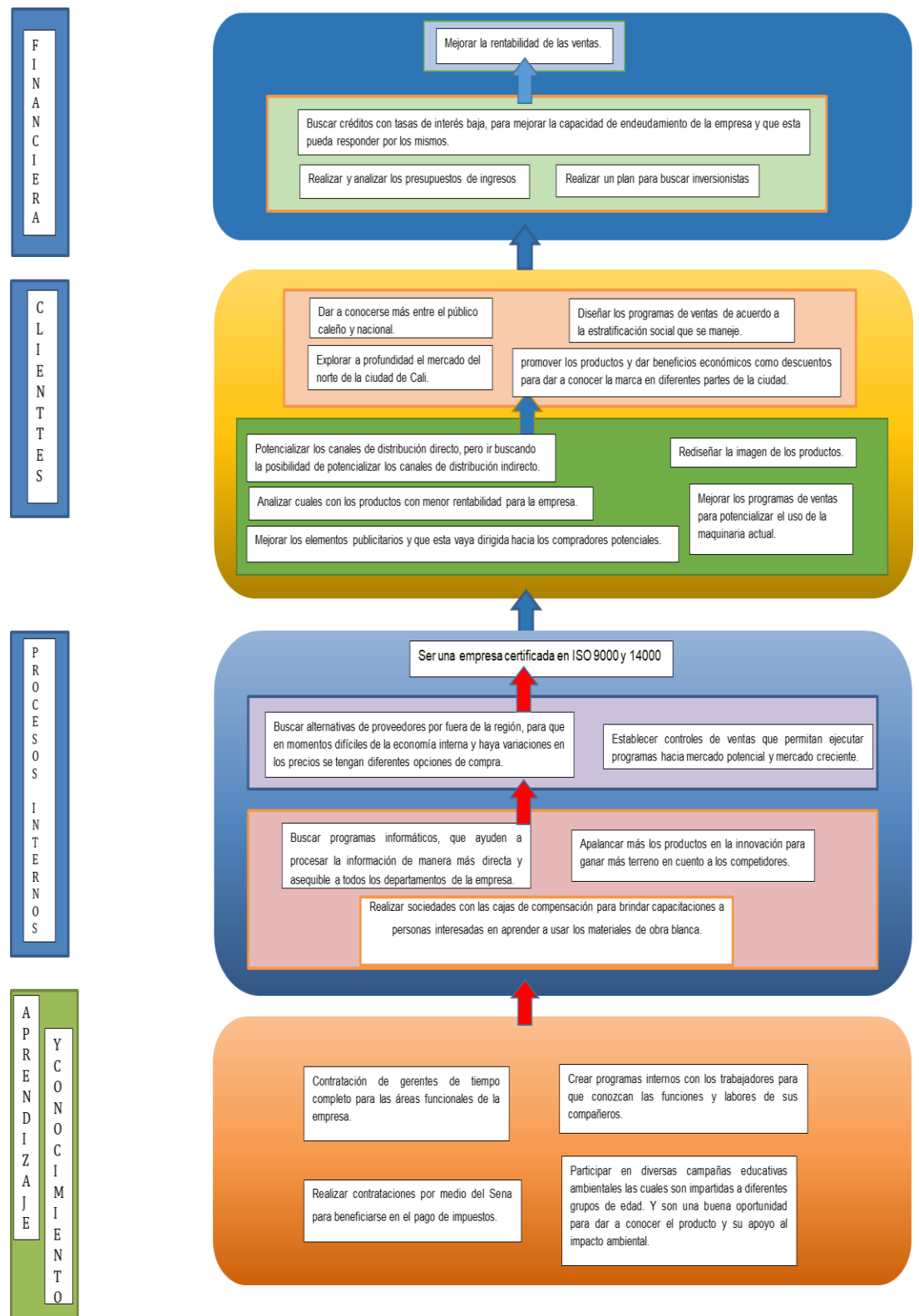
3.8.Misión y Visión. Antes y actual.

	Misión	Visión
ANTES	Contribuir a la disminucion del impacto ambiental generado por los residuo RCD, transformandolos en materiales utiles caracterizados por su calidad, durabilidad y bajo costo ambiental, aportando soluciones tecnicas a problemas ambientales para un desarrollo sostenible de la construccion y otros sectores industriales.	Ser a partir del 2016, la empresa lider en innovacion, desarrollo y transformacion de materiales recuperados en nuevos productos para el sector de la construccion y otros sectores industriales a nivel nacional e internacional.
ACTUAL	Ser reconocido a nivel nacional como la empresa pionera en la contribución economica, social y ambiental. Por medio de la transformacion de los residuos RCD en materiales usados para construccion, ayudando asi a la mitigacion del impacto ambiental.	Para el 2023 haber consolidado el mercado local y parte del mercado nacional e internacional. Ser reconocidos por la calidad y desarrollo de nuestros productos en el sector de la construcción.

Tabla 30. Elaboracion propia

4. Plan de acción

4.1. Mapa estratégico



Gráficas 24. Elaboración propia

4.2.Cuadro de mando

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Programas	Indicadores	Acciones	Recursos	Responsables
Financiera	Buscar créditos con tasas de interés baja, para mejorar la capacidad de endeudamiento de la empresa y que esta pueda responder por los mismos.	Programa de revisión de créditos bancarios	Numero de aprobaciones de créditos de los diferentes bancos involucrados	Enviar solicitudes de créditos a los diferentes bancos con mejores tasas de interés	Tiempo-1 mes Personas Tecnología información	Gerente general-contador y auxiliar contable
	Realizar un plan para buscar inversionistas	Programa enfocado a la búsqueda de inversionistas	Número de reuniones con de posibles inversionistas	Contactarse con posibles inversionistas para ofrecerles hacer parte de la empresa	Tiempo—1 año Personas Tecnología información	Gerente general-Gerente comercial-Gerente de producción. Gerente administrativa
	Realizar y analizar los presupuesto	Programa de análisis periódico de	Cumplimiento de ingresos	Mensualmente analizar si se cumplió el	Materiales Información	Gerente general-contador y

	s de ingresos	los presupuestos de ingresos		presupuesto de ingresos	Tiempo-mensualmente	auxiliar contable
	Mejorar la rentabilidad de las ventas.	Programa de Reestructuración de ventas	Números sobre el cumplimiento de ventas	Revisar mensualmente si se cumple con las ventas proyectadas	Tiempo-Mensualmente Personas Tecnología información	Gerente general-contador y auxiliar contable
Clientes	Rediseñar la imagen de los productos	Programa de Rediseño de la imagen de los productos	Aceptación de la nueva imagen	Contratar un diseñador para cambio de imagen	Materiales Personas \$5.000.000 Tiempo-2 meses	Gerente general, gerente comercial-publicista
	Analizar cuales con los productos con menor rentabilidad para la empresa	Programa de análisis de rentabilidad de todos los productos	Número de ventas por productos	Retirar de la oferta aquellos productos con menor demanda y rentabilidad	Tiempo-4 meses Personas Tecnología información	Gerente general- Gerente de producción-contador y auxiliar contable
	Dar a conocerse más entre el público caleño y nacional.	Programa de mejoría de participación en el mercado	Número de clientes potenciales a alcanzar	Potencializar el mercadeo en zonas de alto impacto	Tiempo-5 años \$3.000.000 Personas Tecnología Materiales	Gerente general, gerente comercial-publicista

	Mejorar los elementos publicitarios y que esta vaya dirigida hacia los compradores potenciales	Programa de mejoramiento de elementos publicitarios	Número de personas que se alcanzaría con la nueva publicidad	Contratación de publicistas expertos en el tema	Tiempo-3 meses Personas \$3.000.000	gerente comercial- publicista
	Potencializar los canales de distribución directa, pero ir buscando la posibilidad de potencializar los canales de distribución indirecto.	Programa de potencialización de los canales de distribución	Número de clientes alcanzados por los diferentes canales de distribución	Mejorar los canales de distribución de la empresa mediante un trabajo de mercadeo fuerte	Tiempo-3 años Personas Tecnología Materiales Información \$3.000.000	Gerente general, gerente comercial y vendedores
	Explorar a profundidad el mercado del norte de la ciudad de Cali.	Programa de captación de público	Numero de los nuevos clientes en un determinado periodo de tiempo	Realizar mercadeo masivo sobre reconocimiento de marca en el norte de la ciudad	Tiempo-1 año Personas Materiales \$3.000.000	gerente comercial- vendedores y publicista

	Promover los productos y dar beneficios económicos como descuentos para dar a conocer la marca en diferentes partes de la ciudad.	Programa de promoción y beneficios de los productos	Numero de descuentos ofrecidos en determinado tiempo	Ofrecer distintas clases de descuentos y beneficios por número de compras realizadas	Tiempo-2 años Personas Información \$7.000.000	Gerente general, gerente comercial-vendedores
	Mejorar los programas de ventas para potencializar el uso de la maquinaria actual.	Programa de Potencialización del uso de la maquinaria actual.	Número de horas máximas de uso de maquinaria	Mejorar las ventas, para así mismo mejorar el uso de la maquinaria	Información Tiempo-5 años Personas Tecnología	Gerente de producción y Gerente comercial
	Diseñar los programas de ventas de acuerdo a la estratificación social	Programa de diseño de ventas efectivas	Estrato socioeconómico con mayor repetición en compra	Enfocar los diferentes programas de ventas de acuerdo al estrato	Información Tiempo-6 meses Personas	Gerente comercial

	que se maneje.			socioeconómico que se quiera llegar		
Procesos Internos	Ser una empresa certificada en ISO 9000 y 14000	Programa para certificaciones de calidad	Cumplir con los requisitos para las normas	Revisar cuales son los requisitos requeridos para aplicar a la norma y llevarlos a cabo	Información Tiempo-5 años Personas Tecnología \$5.000.000	Gerente general y gerente de producción
	Buscar alternativas de proveedores por fuera de la región, para que en momentos difíciles de la economía interna y haya variaciones en los precios se tengan diferentes opciones de compra.	Programa para la búsqueda de mejores proveedores	Comparativa de precios entre proveedores	Iniciar búsqueda de materiales con mejor rentabilidad	Información Tiempo-2 meses Personas Tecnología	Gerente general y gerente de producción y auxiliar logística

	Buscar programas informáticos, que ayuden a procesar la información de manera más directa y asequible a todos los departamentos de la empresa.	Programa de mejora tecnológica a nivel informático	Números que demuestren la mejora con los nuevos programas informáticos	Cotizar los costos de adquisición y mantenimiento de los diferentes programas informáticos que se pueden usar	Información Tiempo-4 meses Personas Tecnología	Gerente general y auxiliar logística
	Apalancar más los productos en la innovación para ganar más terreno en cuanto a los competidores.	Programa de innovación	Numero de innovaciones en el tiempo asignado	Realizar estudios que permitan mejorar los productos y procedimientos de la empresa	Información Tiempo-5 años Personas Tecnología 10.000.000	Gerente de producción
	Establecer controles de ventas que permitan ejecutar	Programa de controles de ventas	Número de ventas antes y después de establecer los controles	Desarrollar controles de ventas que sean aplicados	Información Tiempo-2 meses Personas	Gerente general, gerente comercial

	programas hacia mercado potencial y mercado creciente.			por toda el área comercial	Tecnología	
	Realizar sociedades con las cajas de compensación para brindar capacitaciones a personas interesadas en aprender a usar los materiales de obra blanca.	Programa de capacitación externo en materiales de obra blanca	Número de personas interesadas en tomar el curso y posteriormente, número de personas que realizan el curso	Revisar requerimientos para alianzas con las cajas de compensación para ofrecer cursos de aprendizaje sobre aplicación de los materiales	Información Tiempo-2 años Personas Materiales \$4.000.000	Gerente General y Gerente administrativa
Aprendizaje y crecimiento	Participar en diversas campañas educativas ambientales las cuales	Programa de campañas educativas ambientales	Numero de campañas a las que se puede participar	Indagar sobre las diferentes campañas en las que se	Información Tiempo-2 años Personas \$7.000.000	Gerente Administrativa, Gerente Comercial y Gerente General

	son impartidas a diferentes grupos de edad. Y son una buena oportunidad para dar a conocer el producto y su apoyo al impacto ambiental.		semestralmente	puede participar		
	Contratación de gerentes de tiempo completo para las áreas funcionales de la empresa.	Programa de Contratación de gerente comercial	Número de entrevistas realizadas para el cargo	Proceso de selección de un gerente comercial con experiencia	Información Tiempo-6 meses Personas \$4.000.000	Gerente General y Gerente administrativa
	Realizar contrataciones por medio del Sena para beneficiarse en el pago	Programa de contratación SENA	Numero de aprendices SENA contratados	Revisar requisitos que se deben cumplir para realizar dichas	Información Tiempo-1 año Personas	Gerente administrativa, contador

	de impuestos			contrataciones		
	Crear programas internos con los trabajadores para que conozcan las funciones y labores de sus compañeros .	Programa de actividades internos	Número de actividades realizadas para los diferentes puestos de trabajo	Actividades mensuales de acercamiento entre los trabajadores	Información Tiempo-Mensualmente Personas Materiales \$3.000.000	gerente general y Gerente administrativa

Tabla 31. Elaboración propia

4.3.Presupuesto

PLANEACIÓN ESTRATEGICA EMPRESA MATERIALES ECOLOGICOS DE COLOMBIA (MAECOL) PRESUPUESTO 2019-2023			
PROGRAMA	RESPONSABLE	DINERO	
Programa de revisión de créditos bancarios	Gerente General, contador y auxiliar contable	\$0	
Programa enfocado a la búsqueda de inversionistas	Gerente general-Gerente comercial-Gerente de producción. Gerente administrativa	\$0	
Programa de análisis periódico de los presupuestos de ingresos	Gerente general-contador y auxiliar contable	\$0	
Programa de Reestructuración de ventas	Gerente general-contador y auxiliar contable	\$0	
Programa de Rediseño de la imagen de los productos	Gerente general, gerente comercial-publicista	\$5.000.000	
Programa de análisis de rentabilidad de todos los productos	Gerente general-Gerente de producción-contador y auxiliar contable	\$0	
Programa de mejoría de participación en el mercado	Gerente general, gerente comercial-publicista	\$3.000.000	
Programa de mejoramiento de elementos publicitarios	gerente comercial-publicista	\$3.000.000	
Programa de potencialización de los canales de distribución	Gerente general, gerente comercial y vendedores	\$3.000.000	
Programa de captación del público	gerente comercial-vendedores y publicista	\$3.000.000	
Programa de promoción y beneficios de los productos	Gerente general, gerente comercial-vendedores	\$7.000.000	
Programa de potencialización del uso de la maquinaria ctual	Gerente de producción y Gerente comercial	\$0	
Programa de diseño de ventas efectivas	Gerente comercial	\$0	
Programa para certificaciones de calidad	Gerente general y gerente de producción	\$5.000.000	
Programa para la búsqueda de mejores proveedores	Gerente general y gerente de producción y auxiliar logística	\$0	
Programa de mejora tecnológica a nivel informático	Gerente general y auxiliar logística	\$0	
Programa de innovación	Gerente de producción	\$10.000.000	
Programa de controles de ventas	Gerente general, gerente comercial	\$0	
Programa de capacitación externo en materiales de obra blanca	Gerente General y Gerente administrativa	\$4.000.000	
Programa de campañas educativas ambientales	Gerente Administrativa, Gerente Comercial y Gerente General	\$7.000.000	
Programa de contratación de Gerente comercial	Gerente General y Gerente administrativa	\$4.000.000	
Programa de contratación SENA	Gerente administrativa, contador	\$0	
Programa de actividades internas	gerente general y Gerente administrativa	\$3.000.000	
TOTAL		\$57.000.000	

Tabla 32. Elaboración propia

4.4.Cronograma

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA MATERIALES ECOLOGICOS DE COLOMBIA (MAECOL) 2019-2023					
PROGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO	FECHA		
			Inicio	Fin.	
Programa de revisión de créditos bancarios	Gerente General, contador y auxiliar contable	1 mes	01 Mayo 2019	01 Junio 2019	
Programa enfocado a la búsqueda de inversionistas	Gerente general-Gerente comercial-Gerente de producción. Gerente administrativa	1 año	01 Mayo 2019	01 Mayo 2020	
Programa de análisis periódico de los presupuestos de ingresos	Gerente general-contador y auxiliar contable	Mensualmente	01 Mayo 2019		
Programa de Reestructuración de ventas	Gerente general-contador y auxiliar contable	Mensualmente	01 Mayo 2019		
Programa de Rediseño de la imagen de los productos	Gerente general, gerente comercial-publicista	2 meses	01 Mayo 2019	01 Julio 2019	
Programa de análisis de rentabilidad de todos los productos	Gerente general-Gerente de producción-contador y auxiliar contable	4 meses	01 Mayo 2019	01 Septiembre 2019	
Programa de mejoría de participación en el mercado	Gerente general, gerente comercial-publicista	5 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2023	
Programa de mejoramiento de elementos publicitarios	gerente comercial-publicista	3 meses	01 Mayo 2019	01 Agosto 2019	
Programa de potencialización de los canales de distribución	Gerente general, gerente comercial y vendedores	3 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2022	
Programa de capacitación del público	gerente comercial-vendedores y publicista	1 año	01 Mayo 2019	01 Mayo 2020	
Programa de promoción y beneficios de los productos	Gerente general, gerente comercial-vendedores	2 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2021	
Programa de potencialización del uso de la maquinaria actual	Gerente de producción y Gerente comercial	5 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2023	
Programa de diseño de ventas efectivas	Gerente comercial	6 meses	01 Mayo 2019	01 Noviembre 2019	
Programa para certificaciones de calidad	Gerente general y gerente de producción	5 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2023	
Programa para la búsqueda de mejores proveedores	Gerente general y gerente de producción y auxiliar logística	2 meses	01 Mayo 2019	01 Julio 2019	
Programa de mejora tecnológica a nivel informático	Gerente general y auxiliar logística	4 meses	01 Mayo 2019	01 Septiembre 2019	
Programa de innovación	Gerente de producción	5 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2023	
Programa de controles de ventas	Gerente general, gerente comercial	2 meses	01 Mayo 2019	01 Julio 2019	
Programa de capacitación externo en materiales de obra blanca	Gerente General y Gerente administrativa	2 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2021	
Programa de campañas educativas ambientales	Gerente Administrativa, Gerente Comercial y Gerente General	2 años	01 Mayo 2019	01 Mayo 2021	
Programa de contratación de Gerente comercial	Gerente General y Gerente administrativa	6 meses	01 Mayo 2019	01 Noviembre 2019	
Programa de contratación SENA	Gerente administrativa, contador	1 año	01 Mayo 2019	01 Mayo 2020	
Programa de actividades internas	gerente general y Gerente administrativa	Mensualmente	01 Mayo 2019		

Tabla 33. Elaboración propia

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La planeación estratégica en empresas nacientes y con corto tiempo de creación son importantes porque permiten identificar las oportunidades del mercado en el cual se encuentran, las debilidades y amenazas a las que se enfrentan en su sector económico, así como las fortalezas que los pueden ayudar a diferenciarse de su competencia.

A partir de la investigación realizada en la empresa y el trabajo realizado en el diseño de la planeación estratégica se logra analizar a profundidad el entorno de la empresa Materiales ecológicos de Colombia (MAECOL) lo cual permite visibilizar las oportunidades que benefician su crecimiento y las amenazas que entorpecen el mismo. Sumado a esto el análisis interno reflejo los aspectos más álgidos de la organización los cuales han entorpecido su buen funcionamiento desde su fundación. El análisis interno y externo permitió identificar las debilidades, las fortalezas, amenazas y oportunidades que están presentes en la empresa y ha estancado su crecimiento en la ciudad de Cali y por su puesto su crecimiento a nivel nacional. En la parte externa una de las mayores amenazas es el sector económico con variables como el PIB, IPC, tasa de interés, entre otras. Y por la parte interna las mayores debilidades se presentan en el área de comercial y de mercadeo.

A raíz de esto, la información suministrada es usada para la creación de estrategias planteadas a desarrollar en un periodo de tiempo de 5 años, desde el año 2019 hasta el 2023. Las estrategias permitirán trabajar en las falencias encontradas, siendo la penetración de mercado la estrategia general y de ahí se proponen unas estrategias por áreas. Todas las estrategias que se proponen tienen un mismo enfoque y es el de la potencialización de la compañía en el sector de la construcción y así lograr reconocimiento en el mercado lo que ayudara al crecimiento de las ventas.

Por último, la creación de una nueva misión y visión permite que haya un enfoque en los objetivos tanto generales como específico, esto ayudara a que haya una constante

evaluación del estado de la situación de la organización y si las estrategias se están cumpliendo y ayudando al buen funcionamiento de empresa.

5.2. Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa revisar detenidamente lo planteado en esta investigación, para así verificar las debilidades hasta las amenazas tanto internas como externas, para que posteriormente se analice la estrategia general y las estrategias específicas que se plantearon según los resultados obtenidos en este estudio. También la revisión de las oportunidades y fortalezas, permitirá seguir enfocándose en las actividades que han resultado favorables para la empresa y seguir realizándolos de la manera más óptima.

Es conveniente que se dialogue y difundan las estrategias con la junta directiva de la empresa para que estas sean conocimiento de todas las áreas funcionales y que todas trabajen en pro de la aplicación de las estrategias permitiendo así un buen desempeño y desarrollo de las mismas.

Por ultimo las estrategias que deben aplicarse con mayor urgencia es la contratación de un Gerente Comercial de tiempo completo. Esto ayudara a que muchos de los problemas que presenta la empresa en el presente se comiencen a solucionar.

6. Bibliografía

- Acevedo Sanchez, C. D. (09 de Noviembre de 2018). Gerente General. (E. Giraldo, Entrevistador)
- Acevedo, C. (02 de Noviembre de 2018). Gerente General. (E. Giraldo, Entrevistador)
- ANALDEX. (2018). *Asociación Nacional de comercio exterior*. Obtenido de <http://www.analdex.org/2018/02/20/importaciones-2017/>
- Ast, F., & Álvarez, A. (2010). Conociendo al enemigo: refinando la estrategia mediante el análisis de respuesta del competidor. *INCAE Business Review*, 46-55.
- Betancourt Guerrero, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Cali, Colombia: Escuela Nacional del Deporte.
- Cali, A. d. (2016). *Alcaldía de Santiago de Cali-Plan de desarrollo Municipal*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <http://www.cali.gov.co/documentos/1545/plan-de-desarrollo-municipal-2016-2019/>
- Cali, A. d. (2017). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/138164/cali-en-cifras/>
- Cauca, G. d. (2016). *Gobernación del Valle del Cauca*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <http://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=1084>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MAGraw-Hill.
- Colombia, B. d. (2013). *Banco de la República de Colombia*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Colombia, B. d. (27 de Septiembre de 2018). *Banco de la República de Colombia*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- Colombia, B. d. (2018). *Banco de la Republica de Colombia-Salario minimo legal*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>
- Colombia, P. d. (1971). *Código del comercio Colombiano*. Bogotá-Colombia.

- Colombia.com. (2015). *Colombia.com*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.colombia.com/elecciones/2015/regionales/resultados/alcaldia.aspx?C=AL&D=31&M=1>
- Colombia.coma. (2015). *Colombia.com*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.colombia.com/elecciones/2015/regionales/resultados/gobernacion.aspx?C=GO&D=31>
- Construmática. (s.f.). *Construmática*. Recuperado el 03 de Octubre de 2018, de https://www.construmatica.com/construpedia/Impactos_Ambientales_en_el_Sector_de_la_Construcci%C3%B3n
- Consumidores, C. C. (2010). *Confederación Colombiana de Consumidores*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <http://www.ccconsumidores.org.co/index.php/dpto-estadistica-e-invest/indice-de-precios-al-consumidor>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 152-181.
- Cortés, M. Á. (18 de Junio de 2018). *Radio Nacional Colombia*. Obtenido de <https://www.radionacional.co/noticia/actualidad/asi-quedo-nuevo-mapa-electoral-politico-de-colombia>
- Cortés, M. Á. (18 de Junio de 2018). *Radio Nacional de Colombia*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.radionacional.co/noticia/actualidad/asi-quedo-nuevo-mapa-electoral-politico-de-colombia>
- Cortiñas, J. L. (s.f.). *Apuntes gestión*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2018, de <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- DANEa. (2018). *DANE*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIttrim18_produccion.pdf
- DANEa1. (23 de Marzo de 2007). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_IVtrim06.pdf
- DANEa10. (17 de Marzo de 2016). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim15_oferta_demanda.pdf

- DANEa11. (26 de Septiembre de 2018). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_o_ferta_demanda.pdf
- DANEa12. (22 de Febrero de 2018). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_o_ferta_demanda.pdf
- DANEa2. (28 de Marzo de 2008). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_IVtrim07.pdf
- DANEa3. (26 de Marzo de 2009). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_pib_ivtrim08.pdf
- DANEa4. (25 de Marzo de 2010). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim09.pdf
- DANEa5. (24 de Marzo de 2011). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim10.pdf
- DANEa6. (22 de Marzo de 2012). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim11.pdf
- DANEa7. (21 de Marzo de 2013). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf
- DANEa8. (20 de Marzo de 2014). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim13.pdf
- DANEa9. (24 de Marzo de 2015). *DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2018, de
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrim14_2.pdf

- DANEb. (Agosto de 2018). *DANE*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- DANEc. (2018). *DANE*. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANEc1. (Agosto de 2018). *DANE*. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_ago_18.pdf
- DANEc2. (2016). *DANE*. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migraciones/Anuario_2016.pdf
- Datosmacro.com. (2018). *Expansión/Datos macro*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>
- David, F. (1997). *La gerencia estratégica*. México: Serie empresarial.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dinero, R. (21 de 10 de 2016). *Revista Dinero*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/reforma-tributaria-2016-resumen-y-documento-completo/235166>
- Dinero, R. (22 de Agosto de 2018). *Msn dinero*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <https://www.msn.com/es-co/dinero/noticias/%C2%BFpara-qu%C3%A9-han-servido-los-tlc-en-colombia/ar-BBMhzhr>
- Dinero, R. (22 de 01 de 2018). *Revista Dinero*. Recuperado el 16 de 10 de 2018, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-colombianas-noviembre-de-2017-dane/254472>
- Dinero, R. (24 de Agosto de 2018). *Revista Dinero.com*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/mercado-adelanta-impacto-al-precio-del-petroleo-por-sanciones/262663>
- EcuRed. (s.f.). *Ciencia Empírica*. Recuperado el Marzo de 2019, de https://www.ecured.cu/Ciencia_Empirica
- Egg, A. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos aires: Grupo Editorial Lumen Hvmanitas.

- encolombia.com. (2006). *encolombia*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/partidospolicos/>
- Exteriores, M. d. (2018). *Cancillería Colombiana*. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de <http://www.cancilleria.gov.co/principios-y-lineamientos-la-politica-exterior-colombiana>
- Formats Construction Machinery Co., L. (s.f.). *Trituradoras-de-roca.com*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://tritadoras-de-roca.com/wiki/644.html>
- Gadini, G. (28 de Marzo de 2018). *Revista Dinero*. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-dilema-de-la-politica-fiscal-por-gregorio-gadini/256798>
- galeon.com. (s.f.). *galeon.com*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <http://todolaboral.galeon.com/#>
- Galvis, J. (Noviembre de 2018). Auxiliar contable. (E. Giraldo, Entrevistador)
- Garcia, O. (17 de Noviembre de 2011). La administración por objetivos. *Cuadernos de administración*, VI(8), 45-60. Recuperado el 14 de Septiembre de 2018
- Gibson, R., Brenes, E., & Barahona, J. (2011). Campeones de la innovación en Latinoamérica. *INCAE Business Review*, 54-58.
- Goodstein, L., & Nolan, T. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa féde Bogotá: MCGRAW-HILL.
- Hacienda, M. d. (2017). *pte.gov.co*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://www.pte.gov.co/WebsitePTE/Documentos/PresupuestoGeneralNacion2018.pdf>
- Hacienda, M. d. (25 de Junio de 2018). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 02 de Octubre de 2018, de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PoliticaFiscal/gg?_afLoop=403264812890838&_afWindowMode=0&_afWindowId=mldh6cl35_1#!%40%40%3F_afWindowId%3Dmldh6cl35_1%26_afLoop%3D403264812890838%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-sta
- Hernandez, R., & Fernandez, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administarción Estratégica*. México D.F: McGraw Hill.

- Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implementar la estrategia-Diseño organizacional de la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Juridico, A. (26 de Agosto de 2018). *Secretaria senado*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos (Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles)*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 26 de Octubre de 2018
- Legicomex. (2010). *Legicomex*. Recuperado el 16 de 10 de 2018, de <https://www.legiscomex.com/Documentos/estudio-pinturas-colombia-resumen-ejecutivo>
- LEGIS. (18 de Enero de 2017). *Comunidad contable*. Recuperado el 18 de Octubre de 2018, de <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/reforma-tributaria.asp>
- Lopera Medina, M. M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Gerencia y Políticas de Salud*, 28-43.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2012). *Tratados de libre comercio*. Recuperado el Octubre de 2018, de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes
- Mintzberg, H. (2000). *Safari a la Estrategia*. Buenos aires, Argentina: Granica.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de Concepto de estrategia (<https://definicion.de/estrategia/>)
- Ponce Talancón, H. (Enero-Junio de 2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 12(1), 113-130. Recuperado el 22 de 09 de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/292/29212108/>
- Portafolio. (15 de Agosto de 2018). *Portafolio*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <http://www.portafolio.co/internacional/producto-interno-bruto-de-colombia-2018-520100>
- Prieto Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales.

- Cuadernos de Contabilidad*. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/23681/20965>
- QuimiNet. (22 de Diciembre de 2011). *QuimiNet.com*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <https://www.quiminet.com/articulos/funcionamiento-y-caracteristicas-de-la-trituradora-de-mandibula-2653608.htm>
- QuimiNet. (23 de Noviembre de 2012). *QuimiNet*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <https://www.quiminet.com/articulos/las-bandas-transportadoras-y-su-uso-en-la-industria-3346215.htm>
- Ramirez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez, J. (2012). El liderazgo silencioso. *INCAE Business Review*, 8-14.
- Rendón, A. (Noviembre de 2018). Auxiliar de logística. (E. Giraldo, Entrevistador)
- Républica-Colombia, B. d. (2013). *Banco de la República-Colombia*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-intervencion-del-banco-republica/tasa-intervencion-politica-monetaria-del-banco-republica>
- Républica-Colombiac, B. d. (2013). *Banco de la República-Colombia*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>
- RESTREPO DE O., L. S., ESTRADA MEJIA, S., & BALLESTEROS S., P. P. (Abril de 2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGISTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL. *Scientia Et Technica*, XVI(44), 90-95.
- Rodríguez Valencia, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña empresa*. México: Cengage Learning.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRACTICA*. ESIC EDITORIAL.
- Sanchez, H. (Noviembre de 2018). Gerente de producción. (E. Giraldo, Entrevistador)
- Sanchez, M. E. (Noviembre de 2018). Gerente administrativa. (E. Giraldo, Entrevistador)
- Semana, R. (06 de Abril de 2018). *Revista Semana*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.semana.com/elecciones-presidenciales->

2018/noticias/votaciones-en-primera-vuelta-de-presidenciales-en-2006-2010-y-2014-562754

Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Sevillano Bueno, M. (2011). ¿Tiene sentido planificar? *INCAE Business Review*, 48-53.

Shein, J. (2012). ¿Como reiniciar su empresa? Herramientas practicas para gerentes eficaces. *INCAE Business Review*, 42-45.

social, M. d. (11 de Julio de 2012). Recuperado el 18 de Octubre de 2018, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

sostenible, M. d. (28 de Febrero de 2017). *Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible- Resolución 472 del 2017*. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de <http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/3a-RESOLUCION-472-DE-2017.pdf>

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: pearson.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México D.F: LIMUSA.

TIEMPO, E. (16 de Noviembre de 2017). *eltiempo.com*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <https://www.eltiempo.com/datos/presupuesto-nacional-de-2018-en-que-se-invertira-147104>

Turismo, M. d. (18 de Octubre de 2018). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/materiales-de-construccion>

Tzu, S. (2009). *EL ARTE DE LA GUERRA*. BARCELONA: OBELISCO.

ugr. (2009). *PDI-Prácticum E.F.* Obtenido de https://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm

Vanegas, L. (Enero de 2019). Gerente comercial. (E. Giraldo, Entrevistador)

Zabalza Bribían, I., Días de Garayo, S., Aranda Usón, A., & Scarpellini, S. (13 de Enero de 2014). *Revista EcoHabitar*. Recuperado el 03 de Octubre de 2018, de <http://www.ecohabitar.org/analisis-de-ciclo-de-vida-de-los-materiales-de-construccion/>

7. Anexos

7.1.Anexo 1

Preguntas para el Gerente General

Cuestionario para análisis situacional interno

1. ¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa?
¿Es decir, cuáles son sus fortalezas?
2. ¿En qué está fallando la empresa?, ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?, Es decir, ¿cuáles son sus debilidades?
3. ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?
4. ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?

Diagnóstico del proceso administrativo.

Planeación.

1. ¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr? ¿Se han establecido estrategias? Si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, ¿han sido difundidas al personal vinculado a la organización? ¿Al medio ambiente?
2. ¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa? ¿Corresponden a los factores clave de éxito en el sector?
3. ¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? ¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?
4. ¿Cómo se elaboran los planes? ¿Cuál es el proceso? ¿Cuál es la unidad de la organización que responde por la planeación o qué cargos e instancias de la misma elaboran los planes?
5. ¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?

Organización

1. ¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza? ¿Existe organigrama?
2. ¿Qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa? ¿Cuáles cargos la conforman? ¿Qué tipos de relaciones existen entre ellos?
3. ¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización? ¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?
4. ¿De manera general, la concepción ha integrado los siguientes criterios? Claridad, Economía, Visión de conjunto, Facilidad en las comunicaciones, Definición de los procesos decisorios, Estabilidad y adaptabilidad.
5. ¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?
6. ¿Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa?
7. ¿Cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa?
8. ¿La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución?
9. ¿Cuáles son las relaciones mínimas indispensables entre las unidades? ¿Cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño?
10. ¿La estructura de autoridad está claramente definida?
11. ¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo? ¿Las relaciones con otros cargos?
12. ¿La descripción de los cargos es conocida por el personal?
13. ¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? ¿En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?
14. ¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización? ¿Quiénes los conforman? ¿Para qué se reúnen?
15. ¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación? ¿Está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización?

16. ¿Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones? Según el tipo de decisión (de rutina, no programables, programables...) Según actividades, unidades y funciones afectadas. ¿Según las consecuencias que puede tener la decisión en corto, mediano y largo plazo?
17. ¿La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa? ¿Corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas?

Dirección

1. ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?
2. ¿La Gerencia delega?
3. ¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?
4. ¿La Gerencia motiva al personal?
5. ¿Se podría calificar como una gerencia participativa?
6. ¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?
7. ¿Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, ¿se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?
8. ¿Cómo se dan las relaciones de poder en la empresa?
9. ¿Existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?
10. ¿Cuál es el perfil de la gerencia y de los directivos? ¿Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?
11. ¿La dirección es eficaz?
12. ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa? ¿Quiénes participan en este proceso?
13. ¿Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial?

Evaluación y control

1. ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa? Es decir, ¿por qué y para qué se hace control en la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?
3. ¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño? ¿Corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa?
4. ¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?
5. ¿Para qué se utiliza la información que se obtiene en la medición?
6. ¿Se analizan los resultados? ¿Se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?
7. ¿Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes? ¿Para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales?
8. ¿Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos de la organización se realiza el control de la gestión?
9. ¿Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?
10. ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa? ¿Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades en el proceso establecido de control de la gestión?

Análisis de la cultura organizacional

1. ¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?
2. ¿Se han difundido en el personal estos valores? ¿En qué forma estimulan o condicionan el quehacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?
3. ¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa? ¿Hasta qué punto el quehacer de la organización está condicionado por estos factores personales? ¿Cómo es el clima de trabajo y por qué es así?

Gestión de la función de investigación y desarrollo

1. Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos? ¿En función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?
2. En relación con los sistemas y tecnología administrativas, ¿se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?
3. ¿Se le da importancia a la innovación? ¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?

7.2.Anexo 2

Gerente administrativa

Gestión de los sistemas de información.

En relación con la selección, definición y difusión de la información:

1. ¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?
2. A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido con el debido cuidado, cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de:
Su contenido. Su presentación. Su origen. Su destino. Su precisión. Su confiabilidad. Su control.
3. ¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?
4. ¿Se hacen reuniones? ¿con que frecuencia?
5. ¿Las personas que deben comunicarse entre sí se conocen?
6. ¿Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo de sí mismo?
7. ¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes, ¿En forma escrita?

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información:

8. ¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados?

9. ¿Son suficientes estos medios teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?
10. ¿Cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente?
11. ¿Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática? ¿Sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una organización del trabajo?

Gestión de recursos humanos.

La calidad y cantidad de los recursos humanos.

1. ¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización? ¿Y más particularmente, a sus funciones y tareas claves?
2. ¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?
3. ¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?

Clima de trabajo y salud ocupacional

1. ¿El clima de trabajo es bueno?
2. ¿Se considera el personal como un recurso, un problema, un costo?
3. ¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?
4. ¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?
5. ¿Cuáles son las reivindicaciones actuales del personal?
6. ¿Hay ausentismo por parte del personal? ¿Por qué?
7. ¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo: ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales?
8. ¿Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales?

Administración de personal

1. ¿Se hace selección de personal? ¿Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal? ¿Se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes? ¿Son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines?
2. ¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización? ¿Se tiene un periodo de prueba? ¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?
3. ¿Existe igual salario para igual trabajo? ¿Existe escala de salarios? ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?
4. ¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?
5. ¿Se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?

7.3.Anexo 3

Gestión y situación de la producción.

1. ¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?
2. ¿Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?
3. Si existen varios sistemas, ¿se aplican en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?
4. ¿Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?
5. ¿Son susceptibles de mejoramiento los sistemas de producción u operativos?

Sobre la productividad.

1. ¿Cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra desde los inicios hasta la actualidad? (relación entre el volumen de producción y la mano de obra utilizada).
2. ¿Cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinaria desde el inicio hasta la actualidad? (relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria).
3. ¿Cómo se sitúa la productividad de estos recursos en esta empresa con relación a la de sus competidores?
4. ¿De qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en producción desde los inicios hasta la actualidad? ¿Ha producido mejoramientos en la productividad?

Programación de la producción.

1. ¿Existen programas de producción? ¿Cómo se da su cumplimiento? ¿Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución?
2. ¿Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?
3. ¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes y servicios?

El control de la producción y de la calidad.

1. ¿Se controla el cumplimiento de la programación de la producción? ¿Si se tiene el control, para qué sirven las medidas que se tienen? ¿Se evalúa el cumplimiento de la programación? ¿Se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?
2. ¿Se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo? ¿La improductividad de la maquinaria y el equipo?
3. ¿Se considera importante controlar la calidad de los productos? ¿Si se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?

7.4.Anexo 4

Auxiliar contable

Análisis de la gestión de las funciones de la empresa.

Gestión y situación contable y financiera.

1. ¿La rentabilidad de las ventas es aceptable? ¿Es satisfactoria?
2. ¿La rentabilidad del capital es aceptable? ¿Es satisfactoria?
3. ¿La rentabilidad de los activos es aceptable? ¿Es satisfactoria?
4. ¿La situación de liquidez es aceptable? ¿Es satisfactoria?
5. ¿La rotación de cartera es aceptable? ¿Es satisfactoria?
6. ¿El comportamiento de los costos es aceptable? ¿Es satisfactoria?
7. Si esta no es suficiente, ¿la situación y comportamiento financiero es aceptable o atractivo, para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo?
8. ¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?
9. ¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?
10. ¿Existen planes de financiamiento? ¿Cómo se controlan?
11. ¿Existen presupuestos de ingresos? ¿Cómo se controlan?
12. ¿Existen presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?
13. ¿Se hacen previsiones de tesorería?
14. ¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?
15. ¿La empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar:
Un equilibrio financiero a corto y largo plazo (relaciones de financiamiento y tesorería). Sus potenciales financieros (relaciones de rotación). La eficiencia de su gestión (relación de rendimientos).
16. ¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos? ¿Genera información en forma oportuna? ¿Su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión?
17. ¿La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?
18. ¿Los accionistas podrían hacer nuevos aportes?
19. ¿La información contable es oportuna? ¿Confiable? ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?

20. ¿Los directivos les dan importancia a las relaciones con los bancos?
21. ¿La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?

7.5.Anexo 5

Auxiliar logística

Organización de talleres y almacenes.

En relación con la distribución y circulación:

1. ¿La disposición de los equipos por línea de productos o por agrupamiento de operaciones similares es la mejor posible?
2. ¿La distribución de los equipos permite una circulación adecuada?
3. ¿El número de almacenes es suficiente? ¿Su ubicación es adecuada con relación a los talleres?

En relación con los locales, maquinas, equipos y puestos de trabajo:

4. ¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?
5. ¿Cuál es el promedio de existencia en tiempo, el grado de utilización y el estado actual de la maquinaria y equipo existente?
6. ¿La maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?
7. ¿Los locales o espacio físicos son suficientes y adaptados al tipo de producción?
¿Permiten expansiones si se plantea un mayor desarrollo de la empresa?
8. ¿Cómo es el estado de los locales?
9. ¿Existe una clara definición de los puestos de trabajo? ¿Se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?

Gestión de suministros

En relación con el servicio de comprar y su organización administrativa:

1. ¿La función de compras está centralizada?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de compras? ¿Es ágil y oportuno?
3. ¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?

4. ¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde consten precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?
5. ¿Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?
En relación con los proveedores:
6. ¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?
7. ¿Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?
8. ¿Existen otras fuentes de aprovisionamiento?
9. ¿Existen listas de precios por referencia?
- En relación a la gestión de inventarios:
10. ¿Existen políticas y normas de aprovisionamiento: niveles mínimos de inventarios? ¿Características de la demanda?
11. ¿Se conocen los costos que representan la existencia de inventarios? ¿Los costos de almacenamiento?
12. ¿Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimiento?
¿Cuál es su costo?
13. ¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?
14. ¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?

7.6. Anexo 6

Gestión y situación comercial

Gestión comercial

1. ¿Se han establecido objetivos de ventas? ¿Existen programas de ventas correspondientes?
2. ¿Cómo se fijan los precios de los productos?
3. ¿Cómo están constituidos los canales de distribución? ¿Son adecuados?
4. ¿Se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución?
5. ¿Se conocen los costos de la distribución?
6. ¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?
7. ¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?

8. ¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas? ¿Por sector geográfico? ¿Por producto? ¿Por mercado?
9. ¿Se hacen controles sobre las ventas? ¿Son oportunos?

Mercados y productos.

1. ¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado? Tipo de compradores. Ubicación geográfica. Motivación de los usuarios o consumidores. Valor de la demanda por segmento.
3. ¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué participación tiene en el total de sus ventas?
4. ¿Cuál es la participación en el mercado? ¿Globalmente? ¿En cada segmento?
5. ¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado? ¿Cuál es? ¿Y se ha definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?
6. ¿Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos? ¿En qué medida se ha incrementado en los últimos periodos?
7. ¿Cuáles son los productos más rentables? ¿Cuáles son los más deficitarios?
8. ¿Cuál es la posición de los principales productos en relación a su ciclo de vida?
9. ¿Cuál es la imagen de los principales productos?