

DISEÑO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL “TALLER DE
REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S” DEL MUNICIPIO DE
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

DANIELA CANAVAL COPETE
SOL ARELY CAÑAS PALACIOS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CARTAGO
2019

DISEÑO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL “TALLER DE
REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S” DEL MUNICIPIO DE
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

DANIELA CANAVAL COPETE
SOL ARELY CAÑAS PALACIOS

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas.

Directora:

Luz Karina García Contreras
Magister en Administración – Especialista en Finanzas
Administradora de Empresas

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL VALLE
CARTAGO
2019

Notas de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartago, Marzo 5 de 2019

DEDICATORIA

Este logro de mi vida lo dirijo a mi familia quienes son el pilar fundamental para alcanzar todas mis metas y quienes sin descanso alguno me han acompañado en todo este proceso, brindándome sus consejos, su apoyo incondicional y dándome ánimo en los momentos en que mi optimismo de poder lograrlo se empezaba a desvanecer.

Daniela Canaval Copete.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado en memoria de mi madre quien desde pequeña me inculcó la confianza necesaria para lograr la materialización de este sueño y especialmente va dedicado a mi familia quienes me han brindado su apoyo incondicional; quienes desde el inicio de la carrera tuvieron la convicción de que sería capaz de cumplir este logro.

Sol Arely Cañas Palacios.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos la vida y salud para avanzar un escalón en nuestras vidas; a la Universidad por permitirnos formar parte de una de las mejores instituciones de educación superior y a todos aquellos que de una u otra manera han colaborado académica y profesionalmente (Coordinadores, académicos y profesores) quienes durante estos años con su esfuerzo y dedicación han contribuido a la construcción de un sueño, en especial queremos agradecer a la tutoría de la Magister Luz Karina García Contreras ya que gracias a su profesionalismo, empeño, paciencia, dedicación, motivación y criterio nos ayudó a sacar este proyecto adelante a pesar de las diferentes dificultades, convirtiendo fácil lo difícil, para nosotras ha sido un privilegio poder contar con su experiencia como guía y ayuda.

Adicionalmente agradecemos a la profesora Claudia Patricia Cárdenas Bolívar quien nos ayudó a establecer contacto con el señor Carlos Augusto Vélez Arias propietario de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. y a él por abrirnos las puertas de su organización, igualmente le agradecemos por brindarnos su apoyo en todo el proceso y haber depositado su confianza en nosotras.

CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1.1	Formulación de la pregunta.....	22
1.1.2	Sistematización de la pregunta	22
2	OBJETIVOS	23
2.1	OBJETIVO GENERAL	23
2.1.1	Objetivos específicos	23
3	JUSTIFICACIÓN	24
4	MARCO REFERENCIAL	26
4.1	ANTECEDENTES.....	26
4.2	MARCO TEÓRICO	32
4.2.1	Paradigma neoclásico – reformista.	32
4.2.2	Escuelas del pensamiento estratégico según Henry Mintzberg.	33
4.2.3	Direccionamiento estratégico.	37
4.2.4	Herramientas del direccionamiento estratégico	40
4.3	MARCO CONCEPTUAL	58
4.4	MARCO CONTEXTUAL	62
4.5	MARCO HISTÓRICO.....	67
4.6	MARCO LEGAL	68
4.6.1	Preceptos constitucionales.....	68
4.6.2	Leyes, decretos y resoluciones	70
4.6.3	Análisis de la normatividad Colombiana.....	76
5	DISEÑO METODOLÓGICO	77
6	RESULTADOS	84
6.1	ANÁLISIS EXTERNO	84

6.1.1	Dimensión económica	84
6.1.2	Dimensión jurídica.....	90
6.1.3	Dimensión política.....	92
6.1.4	Dimensión social	95
6.1.5	Dimensión demográfica.....	99
6.1.6	Dimensión tecnológica	103
6.1.7	Análisis e interpretación MEFE	108
6.2	ANÁLISIS INTERNO.....	109
6.2.1	Fortalezas	109
6.2.2	Debilidades	110
6.2.3	Análisis e interpretación MEFI.....	113
7	ANÁLISIS DEL SECTOR	114
7.1	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	115
7.2	AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES.....	118
7.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	120
7.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	122
7.5	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	123
7.6	Análisis fuerzas competitivas de Porter	125
8	BENCHMARKING	126
8.1	TALLER INDUSTRIAL T.E.A. S.A.S.....	126
8.2	TALLER SOLÍN	126
8.3	INTECGAMA	127
8.4	Radares de valor y valor sopesado	131
9	FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	140
9.1	MISIÓN.....	140
9.2	VISIÓN.....	140
9.3	VALORES CORPORATIVOS	140

9.4	Estructura organizacional	141
9.5	Matriz DOFA cruzada	143
9.6	Objetivos corporativos	148
10	PLAN DE ACCIÓN	151
11	CONCLUSIONES	156
12	RECOMENDACIONES	158
	BIBLIOGRAFÍA	161
	WEBGRAFÍA	164
	ANEXOS	173

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis Antecedentes.....	30
Tabla 2. Síntesis marco teórico.....	57
Tabla 3: Matriz de análisis normatividad Colombiana.....	73
Tabla 4. Variables de planteamiento del problema.....	79
Tabla 5. Síntesis diseño metodológico.....	82
Tabla 6. Importaciones.	86
Tabla 7. Creación de nuevos impuestos.	87
Tabla 8. Producto interno bruto PIB.	88
Tabla 9. TLC	89
Tabla 10. Normatividad del medio ambiente	91
Tabla 11. Sistema de conectividad y transporte	93
Tabla 12. Política salarial	94
Tabla 13. Reformas al sistema de seguridad y salud	96
Tabla 14. Aumento a la inversión en seguridad	97
Tabla 15. Incremento del índice de desempleo	98
Tabla 16. Nivel educativo	100
Tabla 17. Migración e inmigración	101
Tabla 18. Población económicamente activa PEA	102
Tabla 19. Velocidad en el desarrollo tecnológico	104
Tabla 20. Aceptación a productos con alto contenido tecnológico	105
Tabla 21. Avances en las TIC	106
Tabla 22. Matriz de evaluación de factores externos	107
Tabla 23. Matriz de evaluación y factores internos (MEFI)	112
Tabla 24. Benchmarking	130
Tabla 25. Matriz DOFA cruzada	144
Tabla 26. Plan de acción, seguimiento y control Reparaciones industriales CAVA S.A.S.	152

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Participación de la producción mundial 2016 de acero crudo.	17
Gráfica 2. Producción de acero en Suramérica 2016	18
Gráfica 3. Estructura del PIB durante el año 2017.	19
Grafica 4. Radar de valor Reparaciones industriales CAVA S.A.S.	131
Grafica 5. Radar de valor sopesado Reparaciones industriales CAVA S.A.S.	131
Grafico 6. Radar de valor Taller industrial T.E.A.	133
Grafico 7. Radar de valor sopesado Taller industrial T.E.A	133
Grafico 8. Radar de valor Taller Solín	134
Grafico 9. Radar de valor sopesado Taller Solín	135
Gráfico 10. Radar de valor Intecgama	135
Gráfico 11. Radar de valor sopesado Intecgama	136
Gráfico 12. Radar de valor empresas competidoras	137
Grafico 13. Radar de valor sopesado empresas competidoras	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Barreras de entrada	48
Figura 2. Ubicación geográfica del municipio de Cartago Valle.	65
Figura 3: Cinco fuerzas competitivas de Porter	124
Figura 4. Organigrama de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.	142
Figura 5. Entrevista con Gerente Intecgama	203
Figura 6. Entrevista con secretaria Taller Solín	204
Figura 7. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.	209
Figura 8. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.	210
Figura 9. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.	210
Figura 10. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.	211

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Entrevista REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.	174
ANEXO B. Cuestionario empleados REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.	177
ANEXO C Entrevista REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.	179
ANEXO D Entrevista Taller SOLIN	183
ANEXO E Cuestionario TÉCNICOS ASOCIADOS T.E.A.	188
ANEXO F. Cuestionario Taller Solín.	193
ANEXO G. Entrevista REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.	195
ANEXO H. Entrevista taller INTECGAMA	197
ANEXO I. Registro fotográfico de entrevistas a los competidores.	203
ANEXO J. Diario de campo.	205
ANEXO K. Socialización.	207

RESUMEN

El presente escrito hace relación a la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., constituida hace siete años en el mercado de la metalmecánica, gracias a la idea de su propietario Carlos Augusto Vélez Arias, quien anteriormente se dedicaba al mismo oficio pero como empleado.

La empresa en la actualidad cuenta con pocos clientes aunque de gran volumen, quienes brindan a la compañía la estabilidad económica suficiente; es por esto que la estructura organizacional que maneja no está definida ni realmente sólida para lo que el entorno amerita. Es por esto, que el objetivo principal de este trabajo de grado es brindarle una propuesta guía de mejoramiento a la organización, con diversas herramientas como entrevistas, benchmarking, cinco fuerzas de Porter, matriz DOFA, que permitieron la cuantificación de las variables relevantes positivas o negativas para la organización y de esta manera generar un plan de acción pertinente.

PALABRAS CLAVES: mercado, metalmecánica, clientes, estabilidad económica, estructura organizacional.

INTRODUCCIÓN

Para el análisis de un correcto direccionamiento dentro de una organización, se debe tener en cuenta la estrategia, como lineamiento hacia el cual debe enfocarse la empresa con el fin de alcanzar los diferentes propósitos a través del tiempo.

La asesoría de direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. la cual se encuentra ubicada en el municipio de Cartago Valle, tuvo como finalidad identificar insuficiencias en las cuales incurre y proponer a su vez un plan de acción que le permita obtener mejoras en cada área identificada. Para la realización de las sugerencias se llevó a cabo un estudio de los diferentes planos que pueden afectar la organización tanto interna como externamente, ayudando a establecer la situación actual de la organización y el referente hacia dónde quiere llegar.

Dentro de la planeación del direccionamiento estratégico propuesto, se pretende sincronizar el cumplimiento de los objetivos con la misión y la visión de la organización facilitando el apropiado crecimiento de la misma.

La asesoría se dirigió a examinar aquellos factores que están ocasionando que la empresa se encuentre en una etapa de receso, se realizó análisis de la información a la que se pudo tener acceso a partir de los diferentes métodos que sirven de guía para el diseño del Direccionamiento Estratégico, el cual tiene como objetivo establecer un incremento fundamental de la empresa.

En lo que respecta a la metodología, se empleó un enfoque cualitativo complementado con un carácter exploratorio al requerir el uso de entrevistas, observación y todo aquello que sirvió para la identificación de factores relevantes que contribuyeron al alcance del estudio el cual es descriptivo, al ser esta una herramienta que permite identificar aspectos sin necesidad de ser modificados.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El direccionamiento estratégico, estimula dentro de las organizaciones la creación de objetivos a largo plazo, con el fin de establecer un horizonte que le permita visualizar las mejores estrategias a implementar. Además, fomenta la productividad dentro de los empleados generando mayor desempeño, optimizando procesos a través de gestiones más eficientes e influyendo en el liderazgo; adicionalmente permite establecer parámetros internos de cultura organizacional a través de la conformación de la misión, visión y valores.

La necesidad de implementación de estos proyectos, se ven en el hecho de que la mayoría de las empresas pertenecientes al sector de la metalmecánica del municipio de Cartago Valle se han edificado a partir del empirismo, donde prima la experiencia y no da cabida a la implementación de estos programas tan formales, considerando no verlos necesarios debido a que la organización sin implementarlos genera rentabilidad.

De acuerdo con lo investigado, no se puede dejar de lado la representación de la industria no solo en Colombia sino en el mundo, debido a la conexión existente en la cadena productiva del metal para otros sectores y subsectores de la economía, como bien es nombrado por Camila Toro, directora ejecutiva del Comité Colombiano de Productores de Acero de la ANDI, quien presenta el siguiente balance.

¿Cuál es la representación de esta industria en el PIB y el empleo? La industria siderúrgica genera más de 40.000 empleos directos e indirectos, provee \$1,6 billones a encadenamientos de proveedores, de los cuales 989.000 millones son proveedores nacionales y paga más de 180.000 millones de impuestos.

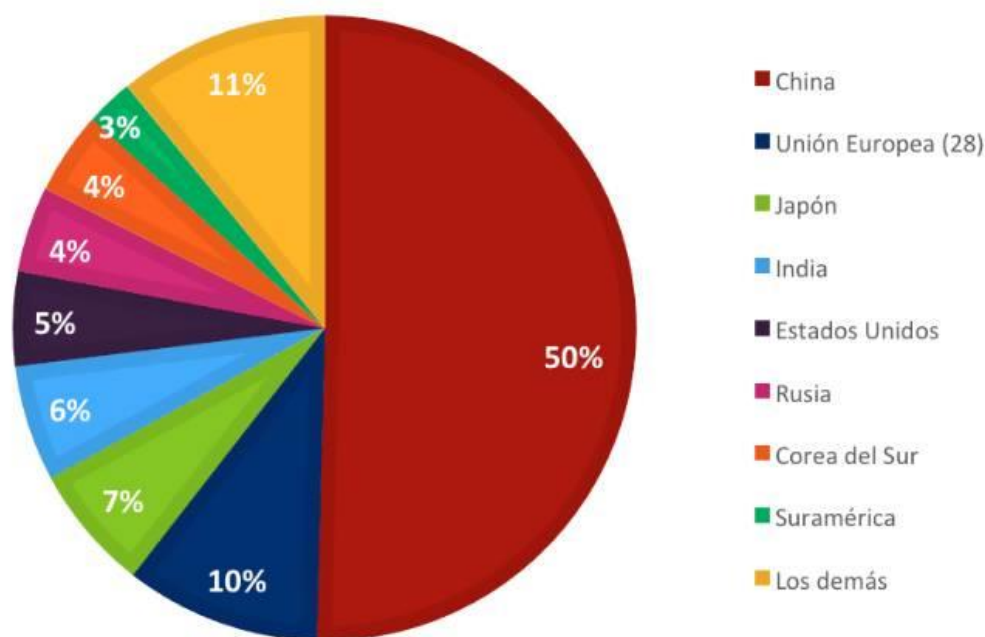
De acuerdo con estimaciones del Comité, incluyendo la cadena de valor de la industria metalmecánica, se estima que el sector represente cerca del 7% del PIB Industrial en Colombia.

“Creemos que, si usáramos la capacidad total de la industria, que a hoy es cercana al 30%, podríamos generar 8.000 empleos más”.¹

Por otra parte, el sector metalmecánico en el mundo ha decaído debido a las prácticas implementadas por China, que consiste en producir grandes cantidades a muy bajo costo y cuya situación es resaltada por la directora ejecutiva del Comité Colombiano de Productores de Acero.

De acuerdo con datos de World Steel Association, aun cuando la producción mundial de acero crudo en 2016 aumentó 1% con respecto al 2015, en Suramérica disminuyó 11% (4,7 millones de toneladas) y la Unión Europea y Corea del Sur redujeron su producción en 2% (3,8 millones y 1 millón de toneladas respectivamente).

Gráfica 1. Participación de la producción mundial 2016 de acero crudo.

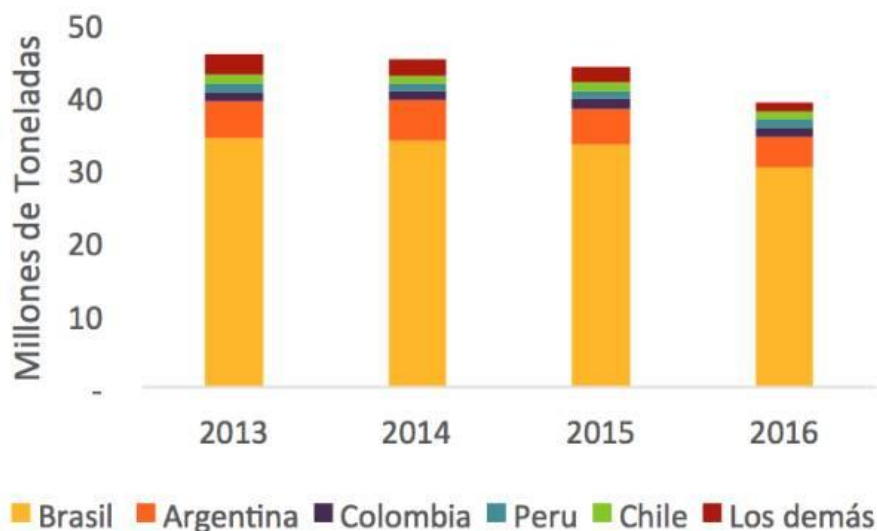


Fuente: Tomado por Dinero de la Asociación nacional de empresarios de Colombia (ANDI), el día 21 de abril de 2017.

¹ DINERO. Mejoran perspectivas de la industria del acero ¿Cómo esta y hacia dónde va? {Septiembre 26/2018; 9:50 p.m.} {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/industria-del-acero-y-siderurgicas-en-colombia-proyecciones-2017/244338>

Los únicos dos países que aumentaron significativamente la producción de acero fueron India (6,5 millones de toneladas) y China (9,6 millones), cuyo incremento sumado equivale a 4,5 veces el consumo de acero de Colombia el año anterior.

Gráfica 2. Producción de acero en Suramérica 2016.



Fuente: Tomado por Dinero de la Asociación nacional de empresarios de Colombia (ANDI), el día 21 de abril de 2017.

Según Camila Toro, China sigue siendo el productor del 50% del acero del mundo y continúa creciendo en condiciones que no son de mercado y que afectan deslealmente a las demás industrias del mundo. ²

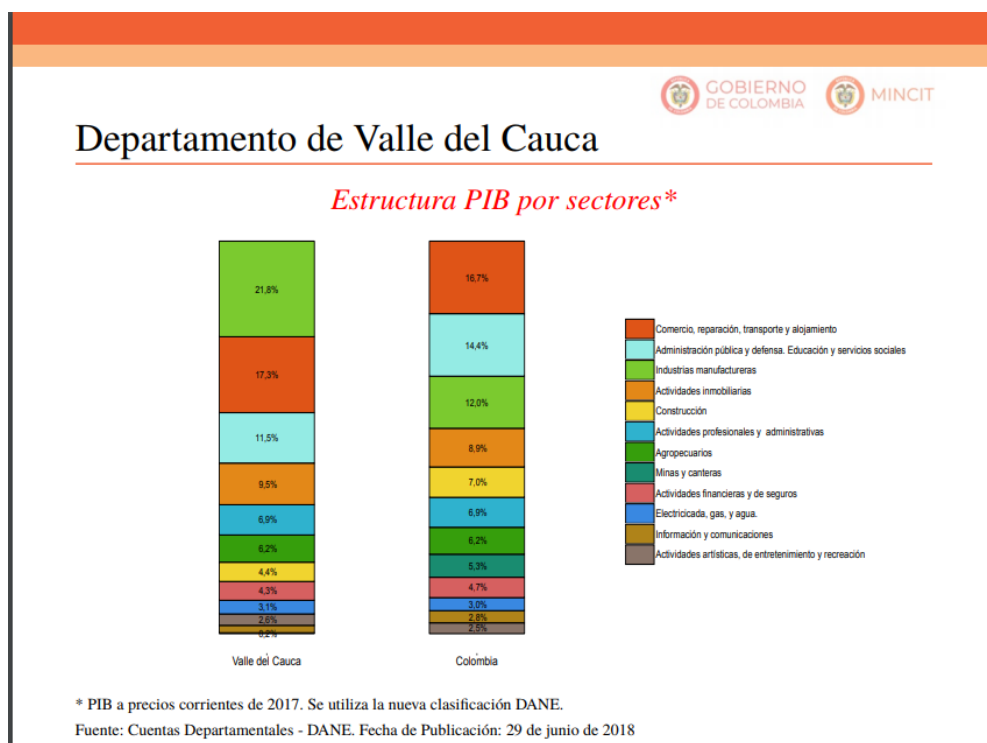
Lo anterior no es una noticia que realmente impacte sobre el conocimiento, por el contrario, es una situación que preocupa a todos los sectores de la economía que se están viendo fuertemente amenazados por la forma en que buscan activar la economía, países como China que compiten frente al mundo con la desprotección de la fuerza laboral.

² Ibíd.

A raíz del contexto antes presentado y teniendo en cuenta que en la actualidad las organizaciones pertenecientes al Sector de la Metalmecánica deben estar en disposición de asimilar la modernización que este sector amerita, debido a los cambios que regularmente se dan por medio de la implementación de nuevos procesos y nuevas tecnologías; “Actualmente existen más de 680 empresas dedicadas al sector metalmecánico a lo largo de la cadena manufacturera.”³ Lo cual revela la importancia de este sector para el desarrollo industrial de un país, en este caso Colombia.

Lo anterior, queda demostrado con el comparativo que a continuación se presenta tanto a nivel nacional como regional; el sector industrial del cual forma parte la empresa objeto de estudio, manifiesta un crecimiento en el departamento del Valle del Cauca; siendo además uno de los principales aportantes al desarrollo de la economía en Colombia durante el año 2017.

Gráfica 3. Estructura del PIB durante el año 2017.



³ PROCOLOMBIA. Industria metalmecánica. Industria metalmecánica en Colombia {Septiembre 14/2018; 7:45 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica>

Fuente: MINCIT. Oficina de estudios económicos Junio 2018. Perfiles económicos departamentales.

La tendencia del sector metalmecánico gracias al encuentro de astillero y fluvial que se llevó a cabo en Manizales en el año 2018, plantea la búsqueda de estrategias por parte de empresarios mexicanos con el sector metalmecánico del país específicamente el departamento de Caldas, por ser este el que aporta el 51% al sector metalmecánico del país.

Gerentes de empresas dedicadas a una red portuaria que abarcan 26 países, visitaron Manizales con el fin de que el mercado metalmecánico se convierta en un aliado estratégico para estas empresas y de esta manera poder intercambiar experiencias y conformar una red industrial de proveeduría de servicios e intercambios, por medio de estructuras, habilitaciones de ingenierías y prestación de diversos servicios.⁴

Por otra parte, el presidente Duque lideró en Chile un encuentro entre empresarios de diversos sectores, entre ellos el sector de la infraestructura y de esta manera fomenta la inversión y el desarrollo empresarial del país.

Según Procolombia, las oportunidades comerciales entre ambos países es de 48 oportunidades de inversión aproximadamente en la actualidad y de las cuales 4 corresponden a químicos, ciencias de la vida y metalmecánica; estas oportunidades se encuentran en un proceso en el que los inversionistas analicen los factores que los lleve a optar por Colombia como el destino de su inversión. El monto de dicha inversión puede variar entre un millón de dólares hasta más de 100.

En el año 2018, el comercio entre Chile y Colombia llegó a los US \$1.883 millones dentro de los cuales US \$486.6 millones fueron de exportaciones no minero energéticas y de los principales productos exportados aparte del carbón y el petróleo fueron: azúcar, automóviles, placas y láminas.⁵

⁴ CARACOL RADIO. Metalmecánica. Mexicanos buscan estrategias con el sector metalmecánico de Caldas. {Marzo 27/2019. 8:20 p.m.}. {En línea}. Disponible en https://caracol.com.co/emisora/2018/10/19/manizales/1539952885_566116.html

⁵ PORTAFOLIO. Colombia en búsqueda de más inversiones chilenas. {Marzo 27/2019, 8:45 p.m.}. {En línea}. Disponible en <https://m.portafolio.co/economia/colombia-en-la-busqueda-de-mas-inversiones-chilenas-527742>

Teniendo en cuenta la caracterización que se presentó anteriormente acerca del sector, sobre su contribución y las dificultades que a nivel internacional pueden afectar directa o indirectamente las empresas pequeñas como REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., la cual es relativamente nueva en el mercado (7 años aprox.), que poco a poco se ha dado a conocer. Tiene una visión sobre lo que planea ser en el futuro pero que se le ha dificultado concretar y llevar a cabo los planes de manera lineal para alcanzarla. Es por esto que se ve la necesidad de plantear un diseño sobre direccionamiento estratégico que le ofrezca una estructura a la organización más eficiente que le permita un crecimiento favorable. El propietario de la empresa manifiesta que la fidelización de los clientes con los que cuenta la empresa actualmente, se debe en gran medida a las personas que conocen de la labor que desempeñó años atrás antes de constituir CAVA S.A.S., lo cual se convierte tanto en una oportunidad como amenaza; oportunidad porque le permitió dar origen a la empresa y amenaza debido a que se puede presentar un estancamiento y una dependencia directa de estos clientes.

Adicionalmente, la empresa no cuenta con una jerarquización definida que le permita establecer y cumplir los objetivos de la organización; la falta de este cuadro de mando puede generar confusión en los empleados al no contar con jefes directos que permitan dar soluciones inmediatas a situaciones emergentes que estimulen el cumplimiento de las metas organizacionales. Por otra parte, la ausencia de esta jerarquización trae como consecuencia el desgaste físico de los operarios que sobresalen en capacidades, quienes eventualmente tienen que suplir la necesidad de jerarquización.

El desconocimiento de la capacidad laboral de la organización, genera sobre carga de la misma, ocasionando la necesidad de dar por terminado relaciones comerciales y pérdidas de potenciales clientes; todas estas fallas se presentan a la dependencia directa del propietario para dar solución a los problemas emergentes y este solo puede solucionar un caso a la vez.

La organización desde su creación, se ha dedicado a la prestación de servicio de reparación industrial para grandes empresas, desaprovechando su ubicación comercial para la prestación del servicio al cliente minorista; estos factores no han sido implementados por la ausencia de un diseño de direccionamiento estratégico.

1.1.1 Formulación de la pregunta.

¿Cómo diseñar un Direccionamiento Estratégico a la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle que le permita lograr una mayor efectividad en la prestación de sus servicios?

1.1.2 Sistematización de la pregunta.

- ¿Cuál es la situación actual interna y externa de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle?
- ¿Cuáles son los rasgos competitivos de REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle?
- ¿Cómo se encuentra el perfil de la competencia para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle?
- ¿Cuáles son las estrategias que se deben diseñar para dar cumplimiento a los objetivos que se tienen planteados para la empresa?
- ¿Cuál sería el modelo adecuado de plan de acción que facilite el cumplimiento de un direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar direccionamiento estratégico de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. con el propósito de lograr una mayor efectividad en la prestación de sus servicios.

2.1.1 Objetivos específicos.

- a. Analizar el ambiente externo de la organización, para identificar sus amenazas y oportunidades, así como la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- b. Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo a nivel local.
- c. Analizar la competencia de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).
- d. Diseñar Direccionamiento Estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.
- e. Formular el plan de acción para lograr la implementación de diseño del direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se desarrolla por medio del diseño de direccionamiento estratégico propuesto por Humberto Serna, el cual tiene sus bases en el modelo de planeación estratégica planteado por Keneth Andrews, a partir de su contribución teórica de análisis de la ahora conocida como Matriz DOFA; el cual a criterio de las investigadoras, es el que va a permitir identificar la posición de la empresa en el entorno y a partir de ello poder establecer estrategias bien definidas.

El diseño de direccionamiento estratégico que se lleva a cabo en la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., se realiza porque es claro que el entorno se encuentra en constante cambio y es estrictamente necesario para cualquier empresa tener una guía que le permita identificar aquellos factores en los cuales tiene falencias que le están impidiendo mejorar su estructura y de esta manera sobresalir en el mercado al que pertenece.

Con el diseño del direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., se espera que el portafolio de clientes se vea beneficiado, debido a la cadena productiva que se formará a partir del mejoramiento en parámetros internos, empezando con la satisfacción de un empleado, factor que puede desencadenar una serie de situaciones que conlleven a la realización de un buen desempeño laboral y este a su vez genere satisfacción en el cliente quien generará una nueva cadena de valor; adicionalmente, puede contribuir a establecer un nivel de mando lineal que permita a los empleados identificar un conducto regular de autoridad.

Además de lo anterior, con el direccionamiento estratégico se le sugerirá a la empresa a partir de la identificación de las falencias antes mencionadas, un plan de acción sobre los puntos más susceptibles que estén provocando el rezago de la misma.

Esta investigación puede ser de ayuda para futuros proyectos o trabajos interesados en el sector metalmecánico, ya que contendrá datos ciertos que pueden servir como guía acerca de los diferentes aspectos que afectan este sector tanto negativa como positivamente.

Finalmente, se tomó la decisión de realizar un diseño de direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA SAS, porque es una organización que se encuentra en disposición de crear mejoras y brinda la oportunidad a estudiantes de diseñarlas mediante la aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos durante todo el proceso estudiantil.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Hacer un recuento de la forma en que se empezó a emplear la estrategia y en lo que se ha convertido, sirve para establecer un enfoque y una estructura más centralizada sobre el uso y la utilidad, que hoy en día es establecer un Direccionamiento estratégico para las empresas que se encuentran en un mercado de constante evolución y que va generando rezago a aquellas compañías que no efectúan retroalimentación.

Como primer acercamiento a este término, se puede emplear la definición donde cita que, “El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos.”⁶ Este concepto bien puede verse aplicado en Sun Tzu (el arte de la guerra), que trata de estrategias y tácticas empleadas por un comandante con el fin de derrotar a su enemigo a partir de la fuerza mental.

La cámara de comercio de Medellín – Antioquia, en su intento de ofrecer una guía a los empresarios establecidos y los que se encuentran en el proceso de establecerse definió qué estrategia “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.”⁷

Por otra parte, y profundizando más en el empleo del término, en el libro Fundamentos de la dirección estratégica escrita por Jeffrey S. Harrison y Caron H. St. Jhon manifiestan que:

⁶ SAAVEDRA GONZÁLEZ, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias, Junio 2005. Pág. 2. {Octubre 06 /2016; 2:20 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

⁷ RENDÓN M., Juan Rodrigo. Direccionamiento estratégico: Elemento claves para orientar el crecimiento empresarial. Pág. 11. {Octubre 5/ 2016; 9:35 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Charla%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (grupos de interés).⁸

Diana Fernanda Briceño Rico en su proyecto de grado en la Universidad tecnológica de Pereira, define que “El direccionamiento estratégico establece un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización.”⁹

Lo planteado por las aspirantes al título de administración de empresas de la Universidad de la Salle en Bogotá D.C.: “Reconocer el Direccionamiento estratégico como un modelo para el desarrollo óptimo de los procesos administrativos; los cuales permitirán a la empresa Mavitours Transportes Especiales S.A. y a sus directivos, adquirir herramientas y conocimientos necesarios para logro de la calidad de los servicios prestados.”¹⁰

La Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín – Antioquia por su parte en la revista Ciencias estratégicas manifiesta que, “El direccionamiento estratégico es utilizado frecuentemente en la industria manufacturera y de servicios, pero

⁸ JEFFREY S. , Harrison y CARON H. St. Jhon. Fundamentos de la administración estratégica 2da edición (2002). Capítulo 1 pág. 2. {Octubre 31/2009; 2:16 p.m.}. {En línea}. Disponible en https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9grRlwjQJ4MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+teor%C3%ADa&ots=buvBsZ-ZqO&sig=yV8VuVt_NMUf7UjXSOYEZoxHJEU#v=onepage&q=direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20teor%C3%ADa&f=false

⁹ BRICEÑO RICO, Diana Fernanda. Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P Seguridad y salud en el trabajo. Pereira, Agosto 2014, Pág. 59. Trabajo de investigación (Profesional en Administración Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de tecnologías. {Octubre 31/ 2016; 2:40 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5003/6584012B849.pdf?sequence=1>

¹⁰ QUEVEDO IBÁÑEZ, Dolly Hayde y RODRÍGUEZ CAMACHO, Falon Mayerly. Direccionamiento estratégico para la empresa Movitours transportes especiales S.A. Bogotá D.C., 2008, Pág. 148. Trabajo de investigación (Profesional en Administración de Empresas). Universidad de la Salle. Facultad Administración de empresas. {Octubre 5/2016; 9:50 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4144/T11.08%20Q39d.pdf;jsessionid=C461AE63A3ACF07E441D105A02AFA11F?sequence=1>

también en organizaciones de prestación de servicios educativos como una forma importante de proyectarlas al futuro.”¹¹

Según el artículo publicado por Jorge Iván Gómez en la revista Dinero, “Un buen direccionamiento estratégico está muy unido a los cambios del entorno. Debemos estar atentos porque toda organización recibe unas alertas externas o internas que pueden afectar la supervivencia y continuidad de la empresa.”¹²

Y por último, lo estipulado por los hoy egresados Giraldo Ortiz, Jorge Armando; Varela Agudelo, Erika María & Ruiz López, Elbert Santiago de la Universidad del Valle sede Cartago Valle manifiestan en sus proyectos de grado respectivamente que el Direccionamiento estratégico, “Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen las directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.”¹³

“La planeación estratégica es la ciencia fundamental de las ciencias Administrativas, pues logra interrelacionar y orientar toda una serie de elementos, recursos y personas, hacia un punto específico en el futuro. De hecho, la planeación es el mapa que ilustra el camino a seguir.”¹⁴

¹¹ RIASCOS GONZÁLEZ, José Antonio, ZAPATA VILLEGAS, Roberto Alonso y BETANCUR RAMÍREZ, Gabriel. Evolución del progreso de direccionamiento estratégico: escuela de ciencias estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana. Vol. 16, No. 20 (2008). {Octubre 6/2016; 10:47 a.m.}. {En línea}. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/590>

¹² GÓMEZ, Jorge Iván. ¿Cuándo cambiar el direccionamiento estratégico de la empresa? Octubre 17/2015. {En línea}. {Noviembre 03/2016; 3:17 p.m.}. Disponible en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-acerca-cambios-direccion-estrategica-empresas/214701>

¹³ GIRALDO ORTIZ, Jorge Armando. Plan estratégico para la asociación defensora de animales del municipio de Cartago – Valle. Cartago, Noviembre 2014, pág. 38. Trabajo de investigación (Profesional en Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración. {Noviembre 3/2016}.

¹⁴ VARELA AGUDELO, Erika María y RUIZ LÓPEZ, Elbert Santiago. Direccionamiento estratégico de la asociación cívica junta administradora del acueducto del corregimiento San Francisco. Cartago, Mayo 5 de 2011, Pág. 45. Trabajo de investigación (Profesional en Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración {Noviembre 3/2016}.

De acuerdo a las anteriores citas y los diversos conceptos de los autores, se puede reafirmar la discusión que en el tiempo ha existido, donde algunos escritores extienden el concepto de planeación estratégica de tal manera que la consideran una ciencia.

Por otra parte, se puede concluir que el direccionamiento estratégico es hoy en día un factor clave para cualquier empresa, convirtiéndose en una herramienta de alto alcance que permite visualizar un panorama más amplio sobre aquellos aspectos que están afectando el cumplimiento de los objetivos estipulados por la empresa.

A continuación se presentará una síntesis de los usos y aportes que han realizado diferentes autores.

Tabla 1. Síntesis Antecedentes.

Autor y año	Título de la investigación	Resultados
Juan Saavedra González. Año 2005.	<i>"Administración estratégica: evolución y tendencias"</i>	Los resultados de este estudio sugieren que la estrategia es implementada por un líder.
Juan Rodrigo Rendón M.	<i>"Direccionamiento estratégico: Elementos claves para orientar el crecimiento empresarial"</i>	Los resultados muestran que el direccionamiento estratégico se compone diferentes elementos, todos muy importantes para crear la diferencia de la empresa con respecto a la competencia y de esta manera poder generar un valor agregado.
Harrison Jeffrey S. ; St Jhon Caron H. Año 2002	"Fundamentos de la administración estratégica"	El objetivo central de este aporte es dar a conocer la necesidad que tienen las empresas de generar satisfacción en los stakeholders (grupos de interés), situación que se podrá lograr con la investigación que se realice al respecto de dichos grupos.
Diana Fernanda Briceño Rico. Año. 2014.	<i>"Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P seguridad y salud en el trabajo"</i>	Los resultados muestran que en el direccionamiento estratégico se hace indispensable el diseño de acciones a desarrollar y medios a partir de los cuales se alcanzara el logro de dichas acciones.
Dolly Hayde Quevedo Ibáñez; Falon Mayerly Rodríguez Camacho. Año 2008	<i>"Direccionamiento estratégico para la empresa Movitours transportes especiales S.A. Bogotá D.C."</i>	La contribución de esta investigación fue determinar que el direccionamiento estratégico es un modelo que permite establecer mejoras a los procesos propios de la actividad comercial que desarrolle la empresa.

Tabla 1. (Continuación)		
Autor y año	Título de la investigación	Resultados
José Antonio Riascos González; Roberto Alonso Zapata Villegas; Gabriel Betancur Ramírez. Año 2008	<i>"Evolución del progreso de direccionamiento estratégico: escuela de ciencias estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana."</i>	El aporte de este estudio fue establecer que el direccionamiento estratégico sirve como una herramienta para proyectar la empresa hacia el futuro y de esta manera tener unas metas establecidas de a dónde quiere llegar la organización.
Jorge Iván Gómez. Año 2015.	<i>"¿Cuándo cambiar el direccionamiento estratégico de una empresa?"</i>	Se pudo concluir que la empresa de cualquier actividad económica, se ve fuertemente influida de su entorno y debe estar atenta a cualquier cambio que se origine para que de esta manera se encuentre la vanguardia.
Erika María Varela Agudelo; Elbert Santiago Ruiz López. Año 2011.	<i>". Direccionamiento estratégico de la asociación cívica junta administradora del acueducto del corregimiento San Francisco. Cartago."</i>	La definición que se encuentra en esta investigación establece la interdependencia existente en cada una de las áreas o departamentos de los cuales se compone una empresa con el fin de llegar al objetivo propuesto.

Fuente: elaboración propia.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Paradigma neoclásico – reformista.

Un referente al que se va a hacer alusión en esta investigación, es el “paradigma Neoclásico – Reformista (1.940 – 1.970)”¹⁵ que surgió posterior a la crisis de 1.929 como una nueva forma de administrar, consolidando de esta manera la teoría clásica y la idea del proceso administrativo planteado por Henry Fayol, conocido este arquetipo como el del hombre administrativo.

“El paradigma inicia con la teoría general de los sistemas planteada por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy y que posteriormente fue adaptada a la administración por Kast y Kahn en 1940. Luego, el propio Herberth Simon (1950) desarrollo su teoría acerca de la toma de decisiones denominada “Racionalidad Limitada, que aporoto una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales; posteriormente dentro del mismo paradigma, surge planteamientos como Peter Drucker acerca de la administración por Objetivos, y el Andrews (1971), que desarrolla el modelo de planeación estratégica.”¹⁶

El paradigma neoclásico, es la continuación a la teoría clásica de la administración, el cual se enfocó en darles a los colaboradores la importancia que merecían mediante la formalización de teorías administrativas, buscando la eficiencia a través del manejo de conceptos prácticos y entendibles para los empleados, dando esto origen al hombre administrativo en todos los aspectos, pero sin dejar de considerar la flexibilidad de la descentralización. Con el paradigma neoclásico, se dieron nuevas perspectivas como mayor eficiencia en el proceso productivo, menor mano de obra y mayor cantidad de objetivos, buscaba la especialización en la unidad de mando (un solo jefe para cada área).

¹⁵ MURILLO VARGAS, Guillermo y otros. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Cali: Ecoe Ediciones, Universidad del Valle 2007, ISBN 978-958-648-451-3 Pág. 14

¹⁶ Ibíd.

4.2.2 Escuelas del pensamiento estratégico según Henry Mintzberg.

Dentro del paradigma antes mencionado se encuentra “el modelo de Planeación Estratégica”¹⁷ planteada por Kenneth Andrews en el cual se “articula el concepto de estrategia como una herramienta para el enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Estos conceptos le darían forma a lo que hoy se conoce como análisis FODA.”¹⁸ Adicionalmente abarca las diez escuelas de pensamiento Estratégico propuestas por Mintzberg en el libro Safari a la estrategia:

- *En la escuela de diseño*, se deja en claro quién es la persona que cuenta con las capacidades de ser jefe y de formular adecuadamente la estrategia, igualmente presupone que cada persona debe enfocarse en su labor sin que le interese si está contribuyendo a que logre lo planificado pues esta función es exclusiva del estratega, convirtiéndose esta en una de las críticas más relevantes o explícitas pues refieren que “las causas de algunos de los problemas graves de las organizaciones actuales, podrían residir en que el modelo de la escuela de diseño ha llevado a los líderes a simplificar demasiado la estrategia, les ha infundido la idea de que “tú me das una sinopsis y yo te entrego una estrategia”, ha negado que la formación de estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil, ha alentado a los managers a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de acudir a las fábricas y conocer a los clientes para desenterrar la verdadera información.”¹⁹
- *La Escuela de planificación*: se fundamenta en la realización, análisis y proyecciones arrojadas por la matriz DOFA. Adicional a esto es planteada de una manera muy general, enmarcándose radicalmente en una estricta secuencia de etapas, que considera son indispensables para lograr el éxito propuesto, las cuales son verificación externa, verificación interna, evaluación de la estrategia, puesta en operación de la estrategia, fijar plazo para todo el proceso.

¹⁷ En este trabajo se tomara Planeación estratégica no refiriéndose a los aspectos como (visión, misión, principios corporativos, entre otros.) Si no como la formulación de estrategia tomada por Andrews.

¹⁸ GALLARDO, Hernández José Ramón. Administración estratégica de la visión a la ejecución. Primera edición Alfaomega grupo editor S.A. de C.V. México 2012. ISBN 978-607-707254-6 Capítulo 1 Pág. 17.

¹⁹ MINTZBERG, Henry; AHSLSTRAND, Bruce y LAMPEL Joseph. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Quinta edición, Buenos Aires: Granica 2013. ISBN 978-950-641-291-3 (Pág. 60)

- *Escuela de posicionamiento.* Tiene su fundamento en “que sólo unas pocas estrategias clave – como las posiciones en el mercado económico – son deseables en una industria determinada. Aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros.” ²⁰ Como se puede notar, esta se centra más en analizar los aspectos referentes a la economía, aunque es válida su postura, es de tener en cuenta que en una empresa todo es un engranaje, es decir, las buenas utilidades se pueden alcanzar teniendo en cuenta los múltiples factores que forman parte inherente de una organización, razón por la cual el hecho de enfocarse única y exclusivamente en la parte económica puede entorpecer el objetivo primordial de la compañía; tiene en cuenta aunque en menor grado opiniones. Formulaba que el diseño de una buena estrategia permite a su vez minimizar gastos en la implementación.

- *La escuela empresarial:* Plantea que, para lograr una estrategia bien definida, la clave del éxito es la visión, y está bien, pues este factor es fundamental para que una empresa tenga claro cuál es su rumbo. Pero por lo general este aspecto es concebido más intrínsecamente por parte del líder o gerente, quien es el encargado de que la empresa funcione de una manera adecuada, de acuerdo con la razón de ser de la misma. “La perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de las otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder. En consecuencia, en esta escuela la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo.” ²¹ Esta se enfoca principalmente, en las necesidades íntimas de realización planteadas por el líder, método que no es el más conveniente puesto que al no propagar sus intenciones y desaparece, consigo se lleva la visión que tenga prevista.

- *La escuela cognoscitiva:* de acuerdo a la estructura de esta escuela que establece sus cimientos en que “gran parte los estrategas son autodidactas: fundamentalmente, desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa. Ésta da cuerpo a lo que saben, lo cual a su vez influye en lo que hacen.” ²² Siendo la falencia más evidente, al presumir que el individuo cuando se enfrente a la necesidad de plantear una estrategia no necesita diseñarla pues su conocimiento adquirido a través de la experiencia le brindará la solución.

²⁰ Ibíd. Pág. 112

²¹ Ibíd. Pág. 164

²² Ibíd. Pág. 195

- *Escuela de aprendizaje:* Es cierto que la planeación a largo plazo es indispensable en cualquier organización, pero como tantas veces se ha mencionado, el mercado actualmente se encuentra en constante cambio, lo cual origina que las estrategias diseñadas no se puedan en muchas ocasiones llevar a cabo de una manera rigurosa. Además esta escuela es consciente de que si bien el líder es quien mejor definida tiene la visión, no se puede dejar de lado a los empleados, que son quienes se encuentran sufriendo las alteraciones y así mismo quienes pueden brindar el mejor recurso, como es planteado por Mintzberg, “con esta escuela, las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella.”²³ Esta escuela al establecer que la empresa conoce su capacidad es bastante permisiva a la hora de concebir las estrategias.

- *Escuela de poder:* esta escuela “incluye los movimientos clandestinos para subvertir a la competencia (como el establecimiento de un monopolio), pero también podría incluir acuerdos cooperativos diseñados para cumplir el mismo efecto (como ciertas alianzas).”²⁴ Cita que podría interpretarse en el sentido de que esta escuela busca generar poder para sí, pero también con el que ya tiene pretende influenciar a otros para obtener lo que necesita o para alcanzar más poder.

- *Escuela cultural:* el hecho de crear sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa es importante, pues de allí en gran parte se deriva el desempeño que estos proporcionen a la misma, otorgándole diferenciación con respecto a otras organizaciones. Pero por otro lado un excesivo arraigo a la cultura por parte de la organización, genera una inflexibilidad a la hora de implementar nuevas estrategias, generando de esta manera un rezago frente a la constante evolución del mercado. “Lorsch, ha observado que una cultura no sólo puede actuar como un prisma que ciega a los managers a las cambiantes condiciones externas, sino que “incluso cuando logran superar esta miopía, responden a los sucesos cambiantes en términos de

²³ Ibíd. Pág. 226

²⁴ Ibíd. Pág. 296 – 297

su cultura": tienden a aferrarse a las convicciones que han funcionado en el pasado (1986:98)." (1986:98)."²⁵

- *Escuela ambiental*: Su punto de referencia es el entorno externo, quien domina el propósito de la estrategia para poder reaccionar, atribuyéndole que esta es la premisa superior para dominar el nicho; considerándose entonces que si el mercado objetivo es el mismo para un mismo sector o industria, solo queda aplicar "la supervivencia del más apto", frase expuesta por Herbert Spencer, retomada por Charles Darwin²⁶; siendo precisamente ésta la crítica a la escuela como se puede notar, "Es posible que, para el Management Estratégico, el principal defecto de la contingencia sea que sus dimensiones del entorno suelen ser muy abstractas y vagas. La estrategia se relaciona con la selección de posiciones específicas."²⁷ Por lo que para las organizaciones, una situación en específico puede ser visto de diferentes maneras.

- *Escuela de configuración*: ésta escuela comprende la diversidad a la hora de poder adaptar una estrategia, ya que permite la escogencia de la escuela según sea su necesidad momentánea, pero a su vez, no es recomendable tener tantas opciones que puedan generar en el estratega confusión y descontrol, "el proceso de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos, debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares."²⁸ Por lo expuesto anteriormente, la escuela de configuración al ser tan amplia no es recomendable para una empresa pequeña como la que se está tratando en esta investigación, la cual está iniciando en el mercado y requiere cierta estabilidad estratégica mientras aprende la manera más adecuada para administrar y que le permita adaptarse al cambio.

²⁵ Ibid., Pág. 340

²⁶ Conocimiento adquirido previamente.

²⁷ MINTZBERG. Op. Cit., Pág. 374

²⁸ Ibid. Pág. 387

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y luego de haber realizado una breve introducción sobre las diferentes escuelas que conforman el planteamiento de planeación estratégica, se considera que la escuela aplicable para el diseño del Direccionamiento estratégico a la organización REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. ubicada en el municipio de Cartago, es la escuela de Planificación, al tener una secuencia de etapas estructurales que se van a desarrollar a lo largo de este documento. El análisis de estos pasos permite a la organización establecer sus puntos de partidas en perspectivas relevantes de cómo se encuentra estructurada en aspectos internos y externos que le sirvan de partida para estructurar toda su dirección.

4.2.3 Direccionamiento estratégico.

Los inicios de la Dirección se pueden ver reflejados desde la escuela clásica de la administración, con los aportes realizados por Henry Fayol en su libro *Administration industrielle et générale* 1916, momento a partir del cual su uso y significado ha evolucionado hasta nuestros días. En esta evolución, cabe resaltar que en su origen, la Dirección fue mencionada por Fayol en su libro como el 5º de los 14 principios, “Unidad de dirección: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”²⁹, en este concepto se hace referencia a un planteamiento sólido que no permite sesgos en el proceso que se está realizando; en comparación con el Liderazgo que es hoy la nueva dimensión, que permite convocar el cambio de la organización en busca de obtener excelentes resultados por medio de la estrategia.

Como ya se mencionó en los antecedentes, la estrategia tuvo su origen en espacios militares hace más de 2.500 años evidenciándose esto en el “Arte de la guerra”, donde el principal objetivo era vencer al enemigo usando la estrategia adecuada, convirtiéndose en un proceso lineal donde el orden de los pasos era fundamental para obtener el objetivo deseado. Por otra parte uno de los autores que hace especial énfasis en el concepto de estrategia es Alfred Chandler que la define como: “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”³⁰, esta idea orienta a que la estrategia es un conjunto de factores que al adherirse hace eficaz el proceso para llegar a la meta final satisfactoriamente.

²⁹ FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Ediciones Obrís S.A., 1.984, ISBN 8476342691. Pág. 29. {Noviembre 25/2016}.

³⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Pág. 20. {Noviembre 25/2016}.

El direccionamiento estratégico, se originó a partir de las necesidades de las empresas de crear ventajas competitivas, en vista de que la planeación estratégica se compone de elementos implícitos considerando hacer la organización más formal y no cubría con amplitud todas las expectativas de la empresa, a pesar de que por muchos años fue reconocida y utilizada para plantear el camino que debía seguir la compañía; una contribución que aclara más esta idea es la planteada por Igor Ansoff, “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) sean congruentes con las capacidades de la organización y (c) sean sensibles a las demandas del entorno.”³¹

De acuerdo con la cita anterior, se puede mencionar que el adecuado planteamiento de un direccionamiento estratégico logra contribuir a que las empresas puedan diseñar estrategias que le permitan interactuar con el medio ambiente externo, pues tendrán claras los fines y las diferentes opciones disponibles para el crecimiento de la misma.

También es rescatable que el direccionamiento estratégico, es una herramienta que puede ser proyectada para cualquier organización, ya que su estructura deriva de los factores en los que la empresa vea que tiene sus grandes falencias o debilidades.

Para darle mayor profundidad al análisis planteado por Andrews, se empleará el modelo de direccionamiento estratégico construido por Humberto Serna Gómez (1.994) en el libro de “Gerencia Estratégica”, el cual se compone de elementos tales como principios corporativos, misión y visión; como también los diferentes elementos que componen el plan de acción que hará parte de la propuesta de diseño del direccionamiento estratégico.

“La misión, visión y objetivos corporativos de una empresa, se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

³¹ ANSOFF, Igor y MACDONELL J. Edward. La dirección estratégica en la práctica empresarial. 2da Edición México: Pearson, 1.997. Pág. 259. {Noviembre 27/2016}.

Por ello, un proceso de planeación y gestión estratégica, la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por lo tanto su punto de partida.”³²

Los principios ayudan a crear valor y cultura en la organización, fomentando esto sentido de pertenencia en los empleados, pero para que lo anterior se cumpla es necesario que sea impulsado por un buen líder que vuelva esto un hábito dentro de la organización; unos valores bien cimentados acordes con la actividad de la empresa son una parte muy importante tanto para formular la estrategia como para desarrollarla.

La misión de una organización se encuentra implícita en la actividad para la cual es constituida, es la razón de ser d una empresa, allí deben estar orientados los esfuerzos de todas las personas que forman parte de la empresa. “la misión indica la manera como una situación pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.; indica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básico de la empresa y concretar así su visión organizacional.”³³

La constitución de la misión debe responder a los siguientes interrogantes:³⁴

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuáles es su responsabilidad social?

³² SERNA GÓMEZ, Op. Cit. Capítulo 3.Pág. 113.

³³ Ibíd. Capítulo 7 pág. 201.

³⁴ Ibíd. Capítulo 7 pág. 60

Y por último, pero no menos importante se encuentra la visión que plantea el futuro de la empresa y la proyección de la misma, igual que los dos conceptos antes definidos deben ser impartidos a los empleados y hacerlos partícipes de las actividades que se desarrollaron para lograrla. “La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia para establecer un rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”³⁵

Los elementos con los que se compone una visión son:³⁶

- Formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista – posible.
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.

El direccionamiento estratégico, es la base en la pirámide de una organización, para saber hacia dónde se dirige y cuáles son sus propósitos organizacionales, que mediante la comunicación recíproca con sus colaboradores permite a la empresa crear una cultura organizacional, la cual debe ser tan fuerte que motive al empleado no sólo por su reconocimiento monetario sino por el aporte intangible que esta le pueda brindar a él y de esta manera volver la cultura consistente que permita definir el perfil de la organización.

4.2.4 Herramientas del direccionamiento estratégico.

Las herramientas que se consideraran en el desarrollo de esta investigación, fueron escogidas de una manera holística, para dar lugar al cumplimiento de los

³⁵ Ibíd. Capítulo 9. Pág. 213

³⁶ Ibíd. Capítulo 9. Pág. 213

objetivos específicos requeridos para implementar el diseño del direccionamiento estratégico.

Para el análisis del estudio tanto del medio ambiente externo como interno de la organización se emplearán la Matriz EFE y EFI respectivamente.

4.2.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

“Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

1. La elaboración de esta matriz se desarrolla en cinco pasos:
2. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
3. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
4. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el

sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

5. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
6. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.”³⁷

4.2.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”³⁸

Con las definiciones anteriores, se crea un enfoque que permite ampliar los conceptos para la elaboración de la matriz DOFA. Matriz que “está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”³⁹

La elaboración de esta matriz se realiza en 5 pasos:

1. “Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y

³⁷ FRED, R David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. México: Pearson, 2009. Pág. 144. ISBN 970-26- 0427-3. Capítulo 3 Pág. 144

³⁸ Ibíd. Capítulo 4 Pág. 183

³⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Capítulo. Capítulo 7 Pág. 186

después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.”⁴⁰

4.2.4.3 Cinco fuerzas competitivas Michael Porter.

Como complemento para el aporte antes mencionado, en el análisis del sector, en este caso metalmecánica, será de gran contribución el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1.979). Para un análisis estratégico de la competitividad de la organización por medio del análisis del mercado y la competencia.

“Las cinco fuerzas competitivas son:

⁴⁰ FRED, Op. Cit. Capítulo 4 Pág. 184

1. La rivalidad entre los competidores.
2. El ingreso de nuevas empresas al sector.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La amenaza de sustitución

Intensidad de la rivalidad.

Número de competidores.

Cuando en un sector concurren muchas empresas, aunque sean de distinto potencial, estas tienden a realizar movimientos en el mercado pensando en que no serán percibidos. Si las empresas que compiten son pocas, pero de igual potencial, se tiende a la inestabilidad, pues dichas empresas son propensas a competir entre sí. Cuando el sector está dominado por una o varias empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o los líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina y coordinación.

Diversidad de competidores.

Los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en el esquema de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos.

Crecimiento del sector.

Un crecimiento lento del sector confiere una mayor inestabilidad, dado que la obtención de un determinado nivel de beneficios puede implicar aumentos en la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas. Por otra parte, en sectores de crecimiento rápido los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración.

Costo de almacenaje.

Según lo descrito por Betancourt, “Un alto porcentaje de costos fijos sobre el margen variable induce a que las empresas tiendan a operar a plena capacidad, lo cual repercute normalmente en un menor nivel de precios, sobre todo cuando existen excedentes de capacidad. Esta misma tendencia de reducción de precios, se da en aquellos sectores en los que el producto es difícil de almacenar o su costo de almacenamiento es elevado.

Incrementos de capacidad.

Si los aumentos de capacidad, suponen grandes incrementos que sólo se absorben en el mercado a medio y largo plazo, esto implica unos periodos de inestabilidad en los beneficios del sector.

Capacidad de diferenciación del producto.

En los productos tipo commodity la motivación de compra de los clientes suele estar muy influenciada por los factores de precio y servicio, lo que da lugar a una fácil e intensa competencia. Por el contrario, en los productos altamente diferenciados, las motivaciones de compra están más influenciadas por los aspectos de marca, que hacen más difícil dicha competencia.

Importancia para la empresa.

La rivalidad en un sector aumenta en la medida en que el éxito en éste sea importante para las empresas, bien sea en función de aspectos de supervivencia, sinergias o prestigio.

Rentabilidad del sector.

Los sectores con buenas tasas de rentabilidad suelen atraer a nuevos competidores.

Barreras de salida.

Estas barreras son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive, por tanto, cuanto más elevada sean las barreras de salida menos atractivo será el sector.

Estas barreras de salida se derivan de los siguientes elementos:

Especialización de los activos.

En medida que los activos son más especializados, su valor de venta disminuye en un sector en declive, pues el número de compradores es muy limitado y el precio que están dispuestos a pagar puede ser muy próximo al de liquidación o inferior. Ello conduce a los competidores actuales a prorrogar su actividad, incluso en situaciones de exceso de capacidad.

Costo de salida.

La liquidación de un negocio supone unos costos de tipo laboral: la cancelación de contratos, de esfuerzo directo e incluso de baja productividad, en el periodo de liquidación y del anterior.

Interrelación estratégica.

Si el negocio en el cual se va a desinvertir es importante en relación al total, la salida de una actividad por parte de una empresa diversificada puede tener efectos de pérdida de sinergia con las actividades en otros sectores, en la

confianza financiera en la empresa o en el aspecto personal, lo que reduce la motivación, la movilidad, entre otros.

Barreras emocionales.

En algunas ocasiones, las ataduras emocionales entre la dirección y la actividad de un negocio suponen la liquidación de la empresa. Existen casos en que la decisión o recomendación de la entrada de un determinado sector fue realizada por los mismos que tienen que decidir ahora la salida. También puede darse que el negocio en el que va a desinvertir sea parte del grupo histórico de la empresa.

Restricciones sociales y de gobierno.

En ocasiones, el cese de una actividad resulta difícil por la preocupación del Gobierno o de las autoridades locales en el nivel de actividad de la zona.

Esta preocupación puede conducir al otorgamiento de apoyo a sectores en crisis, normalmente con efectos no deseables en la situación de competitividad a medio y largo plazo.

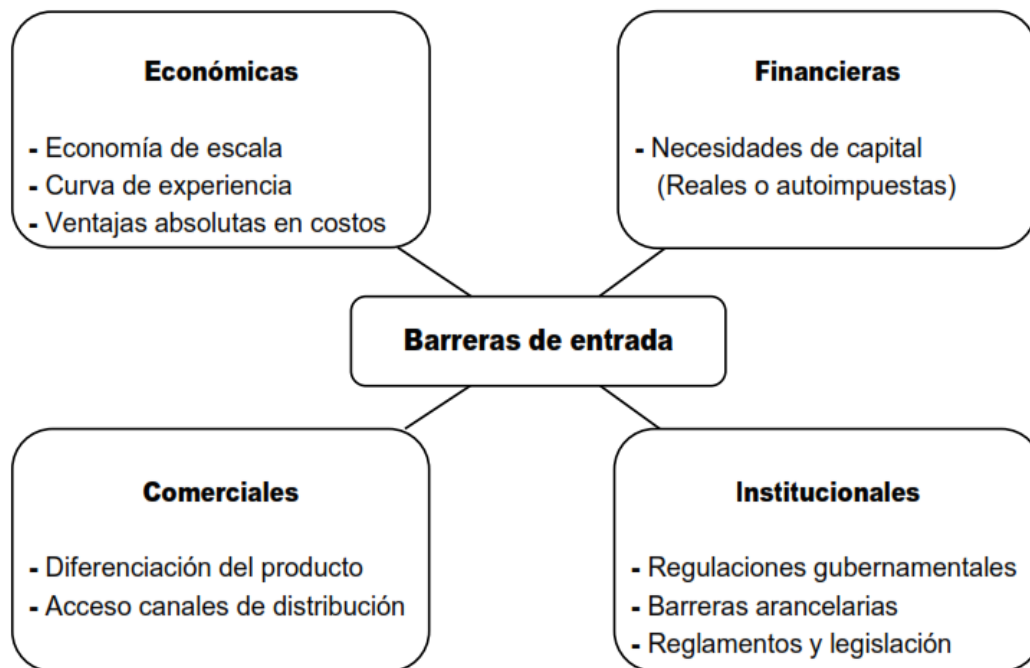
Amenaza de los nuevos entrantes.

Barreras de entrada.

Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

Benjamín Betancourt agrupó las barreras de entrada que planteó Porter de la siguiente manera:

Figura 1. Barreras de entrada.



Fuente: B, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Colombia: Ecoe Ediciones, 2014. P 150. ISBN 9789586487306.

Economías de escala.

Existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación, sobre el margen variable, sea adecuado. Ello implicaría que un nuevo competidor tendría que capturar una parte importante de mercado a los competidores actuales.

Diferenciación del producto.

Cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes, se da un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que es necesario efectuar fuertes gastos de publicidad para romper dicha identificación.

Costo de cambio para el comprador.

Si el costo de cambio del proveedor supone un costo importante para el comprador, pues implica la necesidad de nuevos costos de formación, equipos auxiliares, ajustes de procesos, etcétera, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en el precio o rendimientos.

Acceso a canales de distribución.

Si los canales de distribución están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales, esta situación supone un freno importante.

Necesidades de Capital.

El requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo supone una barrera disuasoria.

Acceso a tecnologías de punta.

Los competidores actuales pueden tener importantes ventajas en los costos derivados de tecnologías no disponibles en el mercado.

Acceso a materias primas.

En muchas ocasiones los competidores actuales pueden tener contratos de suministros a largo plazo, localizaciones favorables o apoyo de los gobiernos que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar en un sector.

Protección gubernamental.

Las políticas de los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso en determinados sectores a través de distintas reglamentaciones. Conforme a esto el gobierno tiene una serie de políticas y normas (ambientales, de seguridad, de propiedad, etc.).

Efecto de la curva de experiencia.

La reducción de costos unitarios en función de la experiencia acumulada, puede ser importante en aquellos sectores que implican un alto contenido de mano de obra, operaciones complejas y procedimientos sofisticados en el proceso logístico de un negocio.

Reacción esperada.

La estructura y la situación del sector en el que intenta penetrar pueden condicionar un mayor o menor grado de reacción a la entrada de un nuevo competidor. En un sector atomizado y con un rápido crecimiento del mercado es posible que no exista ninguna reacción. Por el contrario, en un sector muy monopolizado y con un crecimiento lento la reacción puede ser muy fuerte.

Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores de un sector compiten constantemente intentando subir los precios y reducir los costos, aunque esto implique disminuir la calidad del producto o servicio. Para detectar las mejores condiciones de negociación que poseen los proveedores en este sector agropecuario se identificaron los siguientes elementos:

Número de proveedores importantes.

Los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro.

Importancia del sector para los proveedores.

Si el sector es un comprador importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha del sector y serán propensos a aplicar condiciones de suministro razonables.

Costos de cambio de los productos del proveedor.

Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo del cambio es elevado y no existen productos sustitutivos. El poder de negociación de los proveedores aumenta.

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor.

Esta posibilidad representa una amenaza real para el sector. La capacidad de sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve muy limitada.

Rentabilidad del proveedor.

Si los proveedores están obteniendo beneficios adecuados, tenderán a presionar menos en los precios sobre todo si no existen excesos de demanda.

Poder de negociación de los compradores.

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base en los siguientes elementos:

Número de compradores importantes.

Si un porcentaje significativo de las ventas de un sector es adquirido por un comprador o una asociación de compradores, o estos tienen una gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales, los compradores disfrutan de un poder de negociación que el sector se ve obligado a aceptar.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.

El comprador decide entrar y fabricar los productos del sector si esto supone para él un pequeño porcentaje de costo de fabricación, pero si esto le implica graves problemas logísticos su decisión de entrar al sector debe hacerla de manera gradual.

Rentabilidad del comprador.

Si los compradores están obteniendo bajos beneficios, presionarán fuertemente para disminuir los costos de compra, sobre todo si estos suponen un alto porcentaje de su costo.

Productos sustitutivos.

La existencia de productos sustitutivos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia depende de los siguientes elementos:

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo.

La existencia actual o previsible de productos sustitutivos en mayor o menor número condiciona el desarrollo del sector.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.

En función de la relación precio/rendimiento del producto y de la capacidad financiera y de investigación del productor, su incidencia en el desarrollo del sector será mayor o menor.”

Las organizaciones son entidades recíprocas con su entorno y la planificación estratégica demanda el análisis de estos; la empresa debe saber mediar el entorno externo que la rodea y en el cual se encuentran sus amenazas pero

también sus oportunidades, que están fuera de su alcance pero que desarrollando un análisis de éste podrán tener una vista previa a lo que se enfrentarán sin que estos cambios los tome desprevenidos, entre los aspectos más importantes a tener en cuenta son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos, los cuales afectan directamente el mercado al cual la organización este dirigiendo sus productos o servicios.

4.2.4.4 Benchmarking.

Para la realización del Benchmarking, el autor guía será Benjamín Betancourt Guerrero por medio de su libro “Análisis de la competitividad” (2014).

Benjamín Betancourt define el benchmarking, como la comparación con otras organizaciones del mismo sector económico, con el fin de establecer qué mejoramiento sobre las actividades y procesos se pueden realizar. Es un proceso que se debe hacer de manera constante, porque las empresas deben adaptarse al cambio emergente. Para realizar tal comparación se empleará la matriz de perfil competitiva (MPC).

“La metodología para la elaboración del Benchmarking es la siguiente:

1. “Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de la organizaciones a comparar, en esta parte se seleccionan tres o cuatros o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta se desempeño, prestigio, reconocimiento con las mejores en su campo de actividad o sector.
3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.
4. Identificación de los factores claves de éxito-E.F.E. La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito- F.C.E., es un método aplicado a un

número limitado de áreas cuyo resultados si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. Cuando los recursos de financiación de los programas de mejoramiento, planes de acción, proyectos, personal y tiempo son escasos como sucede hoy en día, es vital que la dirección de la organización se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritarias y decisivas cuando se acomete el estudio de Benchmarking. Algunos factores claves de resultado de las organizaciones podrían ser.

5. Descripción de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionados los factores claves de éxito de su organización, procede a describirlos, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional. Se recomienda seleccionar entre ocho y diez factores claves de éxito.
6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo-MPC. Una vez seleccionados y descritos cada uno de los factores claves de éxito se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo de la siguiente manera:
 - Los factores claves de éxito se ubica en la primera columna de la matriz de perfil competitivo.
 - La columna “peso”. En esta columna se registra los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores deben ser igual a 1,0 que corresponden al 100%.
 - La columna “valor”. Corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas en este factor, teniendo en cuenta que la escala que utilizan es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en este factor.
 - La columna “valor sopesado”. El valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo registrando su resultado en esta columna.

- Radares de comparación. La grafica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram), por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en demostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.”
- Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.”⁴¹

4.2.4.5 Plan de acción.

Otro aspecto que se tomará del libro de Gerencia estratégica de Humberto Serna es el plan de acción, que se diseñará para el control de las estrategias propuestas, las cuales serán medibles a partir de la matriz establecida en dicho libro, que delega responsables, recursos y tiempo proyectado para cada una de las actividades y se debe tener en cuenta para ello lo siguiente:

1. “Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.

⁴¹ Ibíd. Capítulo 6 pág. 171

7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.”⁴²

⁴² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Capítulo.11 pág. 247

Tabla 2. Síntesis marco teórico.

Paradigma, escuela, teoría o herramientas	Descripción	Interpretación	Variables
Paradigma Neoclásico Reformista	El hombre Administrativo	Continuación de Teoría Clásica, con reformas en un nuevo enfoque en los objetivos y relaciones humanas	• Teoría General de sistemas • Escuela de la toma de decisiones • Planeación estratégica • APO
Planeación estratégica	La estructura sigue la estrategia,	Hace referencia a la concepción de la estrategia como acción que anticipa la toma de decisiones, además estableciendo una interdependencia entre lo técnico y lo operativo, de acuerdo a la tarea y situación que esté viviendo la empresa.	• Estrategia • Cultura • Entorno • Organización
Direccionamiento estratégico	Cultura organizacional dentro del planteamiento de la estrategia.	Evolución de la planeación, que centra la coherencia de la estratégica con la misión y el enfoque institucional, por medio de la influencia de la cultura para la toma de decisiones.	• Misión • Visión • Principios
Herramientas del direccionamiento estratégico.	Instrumentos que darán cumplimiento al desarrollo de los objetivos específicos.	La implementación de herramientas que sean útiles para el diseño del direccionamiento estratégico.	• EFE y EFI • Cinco fuerzas competitivas de Porter • Benchmarking • Diseño de direccionamiento estratégico. • Plan de acción

Fuente: elaboración propia.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

La siguiente definición se tomó a partir de los subconceptos más relevantes en el presente proyecto: proceso, estrategia y acción.

El direccionamiento estratégico, es un proceso secuencial que ayuda al mejoramiento continuo en una organización por medio de estrategias, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Adicional a lo anterior, gracias a los resultados obtenidos se genera un plan de acción que permite establecer qué medidas tomar respecto a las falencias más relevantes.

A continuación, se describirán las siguientes palabras con relación a las apreciaciones de algunos autores concernientes al tema de investigación, Objetivo que es explicado por Aristóteles como "El fin es el principio de las operaciones, es decir, cualquier acto humano se realiza con un fin determinado".⁴³

Según Humberto Serna los objetivos "son resultados a largo plazo que una organización espera lograr para ser real la visión y misión de la empresa o área de negocio."⁴⁴

Chiavenato: "Los resultados de una empresa se pueden medir, en la medida en que alcanza sus objetivos. La eficiencia de una empresa se mide por la cantidad de recursos utilizados para fabricar una unidad de producción. La eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen. La eficiencia está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales."⁴⁵

⁴³CONCEPTOS. {Noviembre 5/ 2016; 6:49 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.angelfire.com/vamp2/didactica/concepto-objetivos.htm>

⁴⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Capítulo.2 pág. 73

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Colombia: MacGraw-Hill Interamericana 2.001, ISBN 978-958-41-0161-7. Capítulo 2 pág. 51

Las definiciones anteriores, hacen énfasis en que los objetivos son la razón de ser de una empresa o persona para obtener el resultado que se desea, es por esto, que el Direccionamiento estratégico es tan importante para una organización, pues ayuda a definir de una manera clara el propósito de la compañía y qué medio es el más conveniente para alcanzarlo.

Realizando una recopilación de información, se llega a la conclusión que los objetivos se plantean en una organización con el fin de establecer un camino para lograr metas a largo plazo, siendo coherente con la capacidad de la empresa para desarrollarlo.

Una vez definidos los objetivos, la organización debe pasar a un proceso de Planeación, el cual es definido por A. Reyes Ponce. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".⁴⁶

Según Peter Drucker, "es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada."⁴⁷

Una definición expuesta por José Ramón Gallardo "La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivado de acciones y decisiones específicas. La planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultado claves, estrategias, políticas, programas y

⁴⁶ ¿Qué es la planeación por diferentes autores? {Noviembre 5 de 2016; 7:30 p.m.}. {En línea}. Disponible en <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>

⁴⁷ GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar R.: "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. {Noviembre 5 de 2016; 7:34 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.htm>

procedimiento para alcanzarlos. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente dentro y alrededor de la organización.”⁴⁸

Es claro que la planeación es fundamental para conseguir el objetivo, es la primera de las funciones administrativas, y aunque si bien es cierto en la práctica es muy difícil que cada aspecto planeado resulte a la perfección, esta puede brindar un andamiaje eficiente y como lo mencionan los tres autores, en ella se establece la secuencia de pasos que se deben seguir para alcanzar la meta deseada. Para que dichos fines sean cumplidos se hace necesario establecer un Control, el cual, Según Henry Fayol, “el control en una empresa consiste en que todo se efectúe de acuerdo con el plan que se ha adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. Su objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificados y prevenir que ocurran nuevamente.”⁴⁹

Otra definición que se puede destacar es lo planteado por Koontz y O'Donnell en su libro Administración: una perspectiva global y empresarial "la función administrativa de control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se están llevando a cabo".⁵⁰

Por otra parte, para José Ramón Gallardo control es “un actividad que es en realidad una retroalimentación, realiza la detección y corrección de fallas en el sistema administrativo, determina el grado de cumplimiento de los objetivos y por tanto de la meta”⁵¹

Como bien se evidencia, los tres autores en una escala de tiempo diferente coinciden en que el control es el seguimiento que se debe realizar en una empresa con el fin de verificar que las acciones que estén realizando los colaboradores se encuentren acordes con el programa antes especificado.

⁴⁸ GALLARDO HERNÁNDEZ José Ramón. Administración estratégica de la visión a la ejecución. Primera edición Alfaomega grupo editor S.A. de C.V. México 2012. ISBN 978-607-707254-6 Capítulo 1 Pág. 8.

⁴⁹ Control. {Noviembre 5/ 2016; 7:40p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.bps.gub.uy/bps/file/8582/1/control.pdf>

⁵⁰ KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Caryl. Administración: una perspectiva global y empresarial. Octava edición McGraw Hill México 1984 ISBN 978-970-10-6524-2

⁵¹ GALLARDO. Op. cit., Capítulo 1 Pág. 5

Humberto Serna define el Diagnostico estratégico como el “análisis de fortalezas internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.”⁵²

Alfredo Luna comparte un concepto de diagnóstico “Conclusión del estudio de investigación de la situación real de la compañía, que detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento.”⁵³

Según la definición de Scaron de Quintero, “Es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada” ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar, la que se compara valorativamente con otra situación que sirve de norma o pauta.”⁵⁴

Como se puede apreciar, las definiciones anteriores coinciden en el hecho de llegar a analizar la situación integral de la empresa. Se podría mencionar entonces que el diagnóstico es el resultado de contrastar, - en el marco empresarial - la situación en la que se encuentra la empresa con respecto al entorno externo del que está rodeada; este contraste se puede llevar a cabo mediante la matriz DOFA, que resulta ser muy efectiva siempre y cuando se realice de manera racional y sincera, debido a que le permite a la empresa conocer en qué situación se encuentra con relación a su competencia, proporcionándole claridad sobre los aspectos que si no mejora le llevarán al declive.

⁵² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Novena edición Bogotá D.C.: 3R editores 2003, ISBN 978-958-30-2183-1. Capítulo 1 pág. 36

⁵³ LUNA GONZÁLEZ, Alfredo Cipriano. Administración estratégica. Primera edición 2010, grupo editorial Patria S.A. de C.V. ISBN 978-607-438-245-7 Capítulo 1 Pág. 4

⁵⁴ BASURTO ARTEAGA, Carlos y MONTAÑO GONZÁLEZ., Monserrat V. Diagnóstico. México: UNAM. 2001. Op. Cit, Pág. 2. {Noviembre 5/2016; 12 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Arteaga.pdf>

4.4 MARCO CONTEXTUAL

El sector de la industria metalmecánica es un gran contribuyente a la economía por su interacción constante con otros sectores como: la construcción, industria automotriz, la fabricación de electrodomésticos y maquinaria⁵⁵, que en los últimos años se ha fortalecido a raíz de los tratados de libre comercio, en donde se ha establecido más que todo un intercambio de materias primas, como también de la maquinaria requerida para transformarlas.

El sector Industrial Metalmecánico Colombiano, se ha visto gratamente beneficiado debido a las alianzas estratégicas que se están realizando entre diferentes sectores de la economía, como son la Ferretería, auto-partes y Minería, pues dichas alianzas las han realizado empresas de España, Estados Unidos, Suiza e India;⁵⁶ abriendo esto las puertas al sector en el mercado internacional.

Una buena señal del auge de sector Metalmecánico en un país se ve reflejada en la industrialización que tenga el mismo, de acuerdo con lo referido anteriormente los países que más se destacan en este ámbito son Estados Unidos, Alemania, Francia, República de Corea, Finlandia cuentan con cadenas de valor metalmecánicas consolidadas que explican entre el 40% y el 60% del valor agregado industrial (Alacero, 2012).⁵⁷

Colombia, ocupa un nivel intermedio en el contexto latinoamericano, pero está muy por debajo a nivel mundial. De acuerdo con la caracterización del sector metalmecánico, esto obedece a la falta de adopción de normas técnicas, pocos medios de capacitación y calificación técnica de obreros técnicos y profesionales y los altos costos de materia prima, un problema común a muchos sectores del país.” (SENA, 2012. P.64).⁵⁸

⁵⁵ PROCOLOMBIA, Inversión en el sector metalmecánico. {Octubre 23/2016; 8:56 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/metalmecanica.html>

⁵⁶ METALACTUAL, {Octubre 23/2016; 9:28 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://www.metalactual.com/revista/40/noticias.pdf> (pág. 3)

⁵⁷ CARDONA ARCE, Laura Manuela. “Caracterización sector metalmecánico de Manizales”, Noviembre 2014. Pág. 10. {Octubre 24/2016; 3:16 p.m.} {En línea}. Disponible en <https://www.ptp.com.co/documentos/Caracterizaci%C3%B3n%20empresas%20metalmec%C3%A1nica.pdf>

⁵⁸ Ibid. (pág. 67)

En consecuencia con lo investigado, se puede decir que la Industria Metalmecánica al tener una amplia conexión con otros sectores de la economía como ya se mencionó, genera una gran cantidad de empleos indirectos, pero como sucede en una gran proporción de empresas en Colombia, la gran mayoría de las empresas que se encuentran en este tipo de explotación económica es de carácter empírico, razón por la cual presentan grandes inconvenientes en lo referente a la competencia internacional, situación relacionada con la logística generando éste a su vez problemas para la obtención de materia prima.

La contribución del sector metalmecánico al Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia, ha sido muy fluctuante durante los últimos seis semestres según los reportes del DANE estableciendo que: en el año 2012 la contribución de este sector en cuanto a la fabricación de productos metalúrgicos básicos cerró con un 3%, mientras que en el año 2013 su aporte disminuyó durante el primer semestre un -6.4% y en el segundo semestre de -2.9%, durante el año 2014 por el contrario el balance fue positivo en el primer semestre este sector contribuyó con el 4.3% y en el segundo semestre aunque redujo a un 2.7% siguiendo siendo positivo, en el año 2015 por el contrario en el primer semestre el resultado fue negativo con un déficit del -2.7% y en el segundo semestre incremento a un 3.6%; por último se puede mencionar que en el primer semestre que va corrido del año 2016, este sector ha aportado al total de la industria manufacturera el 8.5%⁵⁹, esta última buena proyección se puede deber al buen auge de la construcción que como bien ya se mencionó es uno de los sectores que más se encuentra ligado a la metalmecánica. Esta fluctuación, se puede deber a que la metalmecánica se encuentra muy enlazada al sector siderúrgico, pues este último no produce las toneladas de metales necesarias para cubrir la demanda al sector metalmecánico y además exporta su producción generando de esta manera que el sector metalmecánico sea vea obligado a importar la materia prima necesaria.

La tendencia creciente de los proyectos de construcción, repercute en una oportunidad clara para la industria metalmecánica, ofreciendo grandes oportunidades para ofrecer la excelente calidad y alta diversificación de los productos colombianos en este sector.⁶⁰

⁵⁹ DANE: Cuentas económicas nacionales trimestrales, Producto Interno Bruto PIB. {Noviembre 11/2016; 4:25 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

⁶⁰ PROCOLOMBIA. Oportunidades de negocio en sector metalmecánica, {en línea} {Noviembre 13/2016}. Disponible en <http://www.procolombia.co/node/2050>

En cuanto al nivel regional, se encuentra que el departamento del Valle del Cauca ha logrado un buen desempeño en diferentes aspectos, después de haber sido el año 2017 tan difícil para diferentes sectores de la economía como consecuencia de la reforma tributaria, tal y como se puede apreciar en el siguiente artículo publicado por el periódico La Republica:

“Diversos indicadores muestran que la actividad productiva de Cali y el Valle del Cauca tienen una destacada dinámica de crecimiento en lo corrido de 2018. Esto después de un año difícil para las empresas del país, en el que se mostró una desaceleración importante de la demanda local y el deterioro del contexto externo, tal como lo dijo Carlos Andrés Pérez, director de Estudios Económicos y Competitividad de la Cámara de Comercio de Cali.

Según el Indicador Mensual de Actividad Económica (Imae), elaborado de manera conjunta por la Pontificia Universidad Javeriana Cali y el Banco de la República, se estima que, en el primer trimestre de 2018, la economía del Valle creció alrededor de 3,1% en comparación con el mismo trimestre del año anterior.

En ese sentido, el mejor desempeño regional fue impulsado por la rama agropecuaria, la construcción, la financiera y la industria. El comercio se recuperó levemente frente a los resultados observados en 2017, según indicó el Boletín Económico Regional Suroccidente del Banco de la República.

En lo que respecta al comercio exterior, según información de la Cámara de Comercio de Cali, el valor de las exportaciones del Valle del Cauca creció 9,5% en los primeros cinco meses de 2018 frente al mismo periodo de 2017, al pasar de US\$712 millones a US\$779 millones.

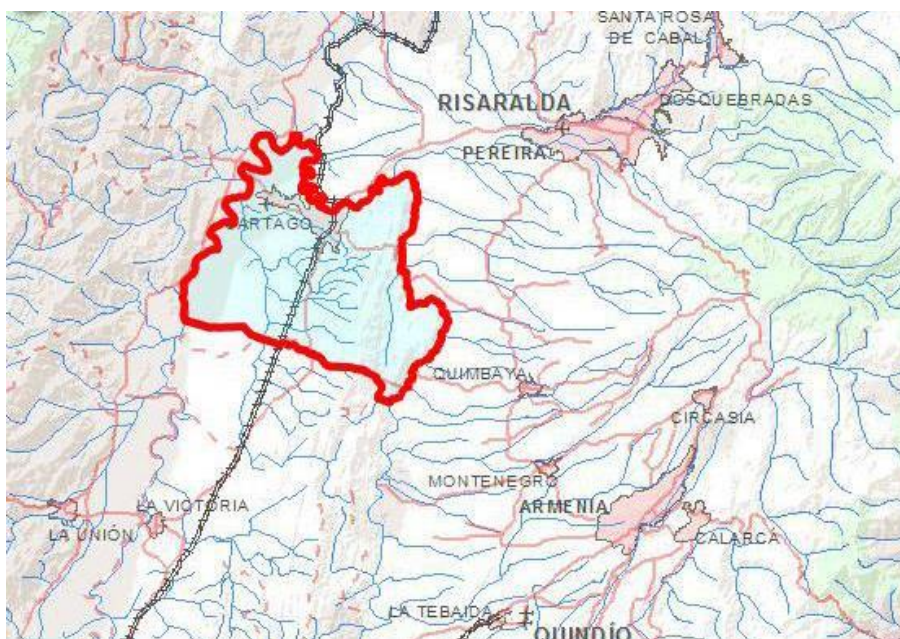
El sector con mayor participación en las exportaciones en enero-mayo de 2018 fue el agroindustrial (27,2%), seguido de la industria básica (26,3%) y la llamada industria liviana.

Así mismo, el valor de las ventas externas del departamento creció con siete de los 10 principales socios comerciales entre enero y mayo, China (209,8%), Brasil (141,8%) y Ecuador (26,7%) fueron los destinos que

tuvieron mayor dinamismo. En contraste, Venezuela (-13,6%), EE.UU. (-3,7%) y Perú (1,1%), que registraron una disminución.”⁶¹

Con respecto a lo anterior se dará un contexto de las características más relevantes Cartago y su ubicación en el Norte del Valle.

Figura 2. Ubicación geográfica del municipio de Cartago Valle.



Fuente: Instituto Geografico Agustín Codazzi, citado el día 26 de septiembre 2018.

Cartago se encuentra concretamente en la región conocida con el nombre del Norte del valle, siendo la puerta de entrada a éste. Además los municipios como Ulloa, Alcalá, Obando, La Victoria y Zarzal. Margen izquierda: Ansermanuevo, El Águila, El Cairo, Argelia, Toro, Versailles, La Unión, El Dovio, Bolívar y Roldanillo); con los cuales limita tanto como por el norte, sur, oriente y occidente.⁶² De

⁶¹ GONZÁLEZ, Ximena. Especiales Valle del Cauca. Economía de la región creció el 3,1% durante el primer trimestre. En línea. Disponible en <https://www.larepublica.co/especiales/especial-valle-del-cauca/economia-de-la-region-crecio-31-durante-el-primer-trimestre-2754719> Septiembre 28/2018. 11:14 p.m.

⁶² ANUARIO ESTADÍSTICO DE CARTAGO VALLE. Datos geográficos del municipio de Cartago Valle. [En línea]. Disponible en

acuerdo a las observaciones realizadas por las investigadoras y teniendo en cuenta que la mayoría de los municipios mencionados son pequeños, sus pobladores ven a Cartago como un lugar de encuentro comercial para suplir diferentes necesidades, propiciando esto la dinamización de la economía Cartagüeña, siendo beneficioso para cada uno de los sectores de la economía incluyendo el metalmecánico. Incluso la empresa Reparaciones Industriales CAVA S.A.S. realiza su aporte al Valle siendo una organización legalmente constituida, cumpliendo con los impuestos propios de la actividad y generando alrededor de 16 empleados formales.

4.5 MARCO HISTÓRICO

A partir de las entrevistas que fueron concedidas por el propietario de la organización el señor Carlos Augusto Vélez Arias, se pudieron conocer los inicios y cómo ha logrado esta empresa con el fruto de mucho sacrificio, mantenerse en pie a raíz de las diferentes circunstancias que ha tenido que enfrentar.

La empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., se encuentra ubicada en el Municipio de Cartago (Valle del Cauca), fruto del compromiso del señor Carlos Augusto Vélez Arias y de un compañero de trabajo para el año 2011, quienes decidieron independizarse creando su propia empresa, gracias a la trayectoria y los conocimientos adquiridos en sus anteriores empleos; pero meses más tarde esta sociedad se disolvió. El señor Carlos Augusto decide continuar con el camino de la empresa de manera unipersonal, con la ayuda de un subordinado.

La organización, actualmente es contratista de grandes empresas manufactureras establecidas en Cartago y corregimientos aledaños al Municipio, además de que se está expandiendo a Buga (Valle del Cauca), en donde está igualmente haciendo adelantos como contratista en una empresa de esa ciudad.

Por tal razón, la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. está visualizando la necesidad de contar con un direccionamiento estratégico que le pueda dar una guía acerca de las diferentes acciones que debe empezar a ejecutar, debido al ambiente tan cambiante en el que se encuentra el mercado y como se señaló anteriormente, este sector se puede ver gratamente beneficiado por los diferentes factores que lo pueden afectar positivamente, como son la existencia de otros sectores que requieren de éste para continuar su proceso productivo, aunque se hace indispensable que opte por utilizar tecnología adecuada, este último factor puede dificultar un poco estar a la vanguardia y ser competitivo.

4.6 MARCO LEGAL

Teniendo en cuenta la naturaleza del presente estudio, es indispensable abordar la normativa constitucional y legal aplicable a la materia. Acto seguido, se hará mención de los derechos y preceptos fundamentales, así como los reglamentarios, mediante la enunciación de leyes, decretos y los demás que orientan y soportan el ámbito de aplicación de la investigación y el resultado esperado.

4.6.1 Preceptos constitucionales.

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.

Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Artículo 95. La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad nacional.

Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades.

Toda persona está obligada a cumplir la Constitución y las leyes.

Son deberes de la persona y del ciudadano:

- Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano;
- Contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad.

Artículo 332. El Estado es propietario del subsuelo y de los recursos naturales no renovables, sin perjuicio de los derechos adquiridos y perfeccionados con arreglo a las leyes preexistentes.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

4.6.2 Leyes, decretos y resoluciones.

Ley 23 de 1973: principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo y otorgó facultades al presidente de la República para expedir el Código de los Recursos Naturales.

Ley 9 de 1979: medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos.

Ley 100 de 1993: el sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter

económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Ley 1562 del 2012: establece las modificaciones al Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Código Sustantivo del Trabajo: consagra los preceptos en materia laboral correspondiente a las relaciones y contratos de trabajo, prestaciones sociales, labores prohibidas para mujeres y menores de edad, las obligaciones por parte del empleador y el trabajador y demás relacionadas con esta naturaleza.

Decreto 614 de 1984: determina las bases de organización y administración gubernamental y, privada de la Salud Ocupacional en el país, para la posterior constitución de un Plan Nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y en el del mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Decreto ley 948 de 1.995: en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire.

Decreto ley 2811 de 1.974: código nacional de los recursos naturales renovables RNR y no renovables y de protección al medio ambiente. El ambiente es patrimonio común, el estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo. Regula el manejo de los RNR, la defensa del ambiente y sus elementos.⁶³

Decreto 1295 de 1994: organización y administración del Sistema general de riesgos profesionales.

El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

⁶³ NORMATIVA AMBIENTAL Y SANITARIA. {Diciembre 8/2016; 3:47 p.m.} {En línea}. Disponible en http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm

Decreto 1443 del 2014: establece las disposiciones para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Decreto 1072 del 2015 “Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”: esta norma es el compendio de los decretos concernientes con la regulación de las relaciones laborales y del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Resolución 2400 de 1979: disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Sobre vivienda, higiene y seguridad reglamentadas en la presente Resolución, se aplican a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales, para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades.⁶⁴

Resolución 2013 de 1986: la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo.

Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución.⁶⁵

Resolución 1792 de 1990: existen normas legales dictadas por los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud, que establecen valores límites permisibles para la exposición a ruido.

⁶⁴ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. {Diciembre 8/2016; 4:57 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf>

⁶⁵ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ D.C. Compilación de normatividad, Doctrina y Jurisprudencia. {Diciembre 8/2016; 6:14 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/index.jsp>

Resolución 2254 del 2017: consagra la norma de calidad del aire o niveles de emisión en el territorio nacional para garantizar un ambiente sano.

Resolución 1111 del 2017: define los parámetros mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.

Tabla 3: Matriz de análisis normatividad Colombiana.

Matriz que comprende la normativa legal para las empresas colombianas dentro del sector de la metalmecánica industrial.

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
De los derechos fundamentales. Art 25	La vinculación de las personas a laborar en condiciones dignas.	No se presentan desventajas.	Disminución de desempleo.	Ninguno.
De los derechos colectivos y el ambiente Art. 79	La seguridad que el Gobierno brinda a las personas por medio del derecho de gozar de un ambiente sano.	No se presentan desventajas.	La tranquilidad de laborar en un ambiente sano.	Al existir los controles sobre el medio ambiente, el país no explota la cantidad suficiente de metales para cubrir la demanda, lo cual genera sobre costo en la materia prima.
De los deberes y obligaciones Art. 95	La responsabilidad que tienen las personas de respetar los derechos de los demás.	No se presentan desventajas.	Respeto mutuo sobre los diferentes aspectos que puedan afectar como persona y organización.	No puede trascender más allá de donde la ley lo estipule.
Leyes: 9 de 1999, 23 de 1973. Decretos: 948 de 1994; 2811 de 1974; Resoluciones: 1792 de 1990;	Protección al ambiente en cualquier forma de los elementos de la naturaleza.	La creación de una guía para el uso y disposición de los residuos.	La generación del menor impacto de contaminación posible.	Ninguno.

Tabla 3. Continuación				
Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Ley: 100 de 1993. Decretos: 614 de 1984; 1295 de 1994; 1772 de 1994 Resoluciones: 2400 de 1979; 2013 de 1986.	La confianza que se le brinda al empleado de laborar en óptimas condiciones laborales.	No se presentan desventajas.	Es el no acarrear con el alto costo que implica la solvencia de un trabajador que se vea afectado por un accidente o enfermedad laboral.	Ninguno.

Fuente: Elaboración propia

Estos son los aspectos mínimos que deben cumplir las empresas en Colombia, con respecto a la Carta Magna y legislación laboral para brindarles a sus empleados estabilidad y protección a través de los términos requeridos.

4.6.3 Análisis de la normatividad Colombiana.

El sector de la metalmecánica a diferencia de otros campos de la economía no cuenta con una normatividad propia que los rija, pero de acuerdo con lo investigado si puede tener cabida en las normativas legales vigentes referentes al medio ambiente y a la vinculación de los empleados, siendo estos aspectos hoy en día demasiado importantes, por una parte, porque una persona antes que empresario es un colombiano más que se interesa también porque el medio en el que transita sea lo más sano posible y por otra parte, la seguridad que debe brindarle a los trabajadores como se mencionó con anterioridad, además de las prerrogativas en materia laboral.

Es de resaltar, además que la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., aunque no se acoge de manera directa con toda la normatividad, si trata de contribuir en la medida de sus capacidades a dar el mejor manejo posible a los residuos.

Adicionalmente, la contratación de sus empleados es lo más formal posible, al cumplir con todos los requerimientos legales referentes a la vinculación brindándole a estos protección ambiental y laboral, otorgando al capital social una estabilidad laboral y por consiguiente a la empresa.

El cumplimiento de estos requisitos legales, le ofrece a la empresa una ventaja comparativa, puesto que al ser una compañía que brinde todas estas posibilidades va a contar con personal calificado que quiera hacer parte de esta organización en el momento de requerirlo.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de investigación se orienta de acuerdo al objeto de estudio, por tal motivo para llevar a cabo la realización del presente trabajo de grado y en el cual se sustenta la propuesta de diseño de direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. que le permita alcanzar sus objetivos.

a. Tipo de estudio.

Para el desarrollo de esta investigación fue pertinente la implementación de tipo descriptivo el cual consiste en que “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”.⁶⁶ El cual permite identificar propiedades, rasgos y características tanto internas como externas de la organización.

b. Enfoque.

El enfoque cualitativo, que consiste en “Utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”,⁶⁷ se emplea en este estudio porque concederá la oportunidad de observar y analizar las características de las diferentes situaciones que se dan en un ámbito laboral normal y de esta manera poder establecer si efectivamente la idea de diseñar un direccionamiento estratégico es viable para una organización que se encuentra en pleno crecimiento; es de carácter exploratorio como complemento al enfoque, para lograr dar un balance y una profundidad mayor a la indagación que se desea realizar del sector y de la empresa en si misma de acuerdo a la información a la cual se puede tener acceso.

c. Método de estudio.

⁶⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Cuarta edición McGraw- Hill. (1.991). Capítulo 5, Pág. 102. ISBN 970-10-5753- 8

⁶⁷ Ibíd. Capítulo 1 (Pág. 8)

El método a aplicar para la redacción del documento es el deductivo donde se recurrirá a información general y se irá reduciendo a los aspectos más relevantes que permitan construir una visión clara de las herramientas y especificaciones planteadas para el desarrollo del trabajo.

d. Diseño.

El diseño de tipo no experimental, es el que se adopta como guía, ya que su fundamento se encuentra en la búsqueda de información sin necesidad de que esta sea intervenida o alterada para la consecución de resultados que sustenten la propuesta de diseño de direccionamiento estratégico.

e. Recolección de información.

La manera en que se recolecta la información es a partir de instrumentos tales como entrevista, observación directa no participante, encuestas. Dicha recopilación de datos se obtiene a partir de tanto fuentes primarias como secundarias, a través de documentación existente acerca de la organización y de personas tales como empleados, gerente y consumidores.

f. Censo.

La cantidad total de empleados que conforman la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., es de (16) personas por lo que se determina que la recolección de información se realiza a través de un cuestionario, que contribuya de manera significativa en la recolección de información para la construcción del direccionamiento estratégico.

g. Hipótesis.

Hi: Para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle la mejor alternativa es un diseño de direccionamiento estratégico que permita mejorar la prestación de sus servicios.

H0: Para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S. del municipio de Cartago Valle no es la mejor alternativa el diseño de un direccionamiento estratégico que permita mejorar la prestación de sus servicios.

A continuación se muestra un esquema donde se muestran las variables sobre la hipótesis a tratar.

Tabla 4. Variables de planteamiento del problema.

	Variable Independiente	Variable Dependiente
	Direccionamiento estratégico	Prestación de servicio
Definición	Es el proceso fundamental para realizar un óptimo planteamiento de planeación estratégica que permita alcanzar y controlar los logros definidos y todo aquello que pueda contribuir a las diferentes situaciones que presenten.	Es el objetivo que tiene una empresa al final de todo el proceso para generar la satisfacción de los consumidores hasta el punto de superar las expectativas, creando en el producto o servicio no un precio monetario sino un valor agregado; pues de ello depende obtener los resultados y procurar que éstos se puedan seguir logrando.
Perceptibilidad	Es perceptible después de implementado al hacer una comparación en cómo estaba la organización antes y cómo se comporta al hacer efectivas las estrategias diseñadas.	Este factor se hace visible a partir de la satisfacción y fidelización por parte de los consumidores.

Fuente: elaboración propia.

Estas preguntas permitirán establecer la efectividad del direccionamiento estratégico y además comparar sus resultados.

Acto seguido se detallarán las herramientas que se utilizan para el efectivo desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados para la caracterización adecuada del sector metalmecánico y la contextualización adecuada para definir el diseño de estrategias.

- Objetivo A. Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, así como la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis del estudio tanto del medio ambiente externo como interno de la organización, se emplearán la Matriz EFE y EFI respectivamente. Con las matrices anteriores se crea un enfoque que permite ampliar los conceptos para la elaboración de la matriz DOFA. Matriz que “está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas”.⁶⁸

- Objetivo B. Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo a nivel local.

Para el análisis del sector, en este caso metalmecánica, será de gran contribución el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales se componen de: Competidores, nuevas empresas en el sector, negociación tanto de proveedores como compradores y productos sustitutos.

- Objetivo C. Analizar la competencia de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).

El benchmarking es la comparación con otras organizaciones del mismo sector económico con el fin de establecer qué mejoramiento sobre las actividades y procesos se pueden realizar, se lleva a cabo mediante el desarrollo de la MPC.

⁶⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1 Ibid. Capítulo 6 Pág. 145

- Objetivo D. Diseñar Direccionamiento Estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Consiste en el diseño de la misión, visión y valores de la empresa que, si bien están implícitos en el desempeño laboral cotidiano, a través de este trabajo se concreta de una manera más formal.

- Objetivo E. Formular el plan de acción de la empresa referido a los procesos o áreas funcionales, con el fin de intervenir de manera oportuna según los requerimientos que se presenten.

Apoya el seguimiento al diseño de las estrategias que se formularon con el fin controlar o medir el nivel de su funcionalidad.

Tabla 5. Síntesis diseño metodológico.

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades/riesgos
Diseñar direccionamiento estratégico para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S.				
Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, así como la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.	Recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias	Internet-documentos de las empresas-computador	Matriz EFE Y EFI	Que no se encuentre información sistematizada suficiente.
Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo a nivel local.	Trabajo de campo	Consultas en línea, observación, entrevistas	Cinco fuerzas de Porter	No escoger un instrumento apropiado para el cumplimiento de los objetivos de investigación.
Analizar la competencia de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).	Investigar y consultar la historia de las empresas, trayectoria, productos y servicios que ofertan, sector al cual pertenecen, mercados objetivos, etc.	Entrevistas y tabulación de resultados	Benchmarking	No escoger un instrumento apropiado para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

Tabla 5. (Continuación)				
Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades/riesgos
Diseñar direccionamiento estratégico para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S.				
Diseñar direccionamiento estratégico para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S.	Análisis de los resultados de la investigación	Internet- Computador - aplicación del conocimiento adquirido	Realización de la misión, visión y principios	Falta de objetividad en el análisis de los resultados.
Formular el plan de acción de la empresa referidos a los procesos o áreas funcionales, con el fin de intervenir de manera oportuna según los requerimientos que se presenten.	Proyectos estratégicos.	Técnicos, físicos, financieros y humanos.	Plan de acción	Enfoque equivocado en la realización del diseño del direccionamiento estratégico.

Fuente: elaboración propia.

6 RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

“El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.”⁶⁹

Las dimensiones que se consideraron de mayor relevancia para el desarrollo del presente trabajo consistente en el diseño de direccionamiento estratégico para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. fueron: económico, jurídico, político, socio – político, socio – demográfico y tecnológico.

6.1.1 Dimensión económica.

“El SISTEMA ECONÓMICO, es un conjunto de fenómenos interrelacionados de producción, intercambio, distribución y consumo de productos y servicios que satisfacen necesidades humanas y que debe ser apreciado en su totalidad si se desea entender tanto el SISTEMA mismo como las partes que lo componen. Esta visión global implica la necesidad de identificar claramente los elementos y relaciones que condicionan objetivamente su realidad y comportamiento”.⁷⁰

Por otra parte Benjamín Betancourt define que las variables económicas que condicionan el comportamiento de las organizaciones, generando cambios sustanciales en la planeación de la organización y que impactan directamente a la

⁶⁹ FRED, R David. Conceptos de administración estrategia. Novena edición México: Pearson, 2009. Capítulo 3 Pág. 114. ISBN 970-26- 0427-3.

⁷⁰ GUZMAN, Arcadio, José. (1998). El entorno económico de la organización empresarial. En: Entorno organizacional. Pág. 17

administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso pueden provocar impactos en otros entornos”.⁷¹

⁷¹ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. 1ª ed. pág. 124.

Tabla 6. Importaciones.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Importaciones	Oportunidad	En lo corrido del año, hasta Mayo del 2018, las importaciones Colombianas presentaron un incremento de 6.0% con relación al mismo periodo del año anterior, al pasar de US \$19.060,9 millones CIF en 2017 a US \$ 20.204,3 millones CIF en 2018. Este comportamiento se explicó principalmente por el crecimiento de las importaciones de manufacturas, al pasar de US\$14.368,1 millones CIF en 2017 a US\$15.628,1 millones CIF en el 2018. ⁷²	Para el mes de mayo de 2018, el superávit del grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas fue de US\$1.758,9 millones FOB, cifra superior en US\$217,7 millones FOB a la del mismo mes del año 2017. Por su parte, el déficit del grupo de manufacturas (US\$2.615,5 millones FOB) aumentó en US\$551,4 millones FOB con relación al mes de mayo de 2017. ⁷³	El sector metalmecánica está directamente conectado con el sector siderúrgico, el cual se ha visto seriamente afectado por los nuevos aranceles impuestos por Trump, situación que ha provocado en Colombia un incremento exagerado de acero de un 34% en comparación con el año 2017 sin tener muchas posibilidades de poder exportarlo. ⁷⁴	Es una oportunidad para la empresa debido a que una de las falencias más destacadas es depender de importaciones para obtener el material necesario, lo que en este caso no será un inconveniente debido a que hay material disponible y a costos bajos como consecuencia de la creciente oferta al limitar su exportación.

Fuente: elaboración propia.

⁷² DANE. Boletín técnico importaciones IMPO Mayo 2018. {Octubre 07/2018; 5:20 p.m.}. {En línea}. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_may18.pdf pág. 8

⁷³ Ibid. Pág. 20

⁷⁴ LA REPUBLICA. Importaciones de acero aumentaron un 34% por medidas de Trump. {Agosto 18/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.larepublica.co/economia/importaciones-de-acero-aumentaron-34-por-medidas-de-trump-2761182>

Tabla 7. Creación de nuevos impuestos.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la empresa
Creación de nuevos impuestos.	Amenaza	“Alrededor de la tributación empresarial, como muchas otras verdades relacionadas con el pago de impuestos en Colombia, continúa habiendo una cierta nebulosa, toda vez que, según el informe ‘Paying taxes 2018’, del Banco Mundial y PricewaterhouseCoopers (PWC), la tasa total de impuestos y contribuciones que pagan las empresas en Colombia está en 69,8 por ciento: 22,2 por ciento recaen directo sobre las ganancias; 18,6 por ciento están ligados a impuestos laborales y 29 por ciento se pagan por otros impuestos.”⁷⁵	Durante el 2017 hubo un recaudo de impuestos superior al esperado. La mayor contribución al recaudo de impuestos del 2017 correspondió al IVA que con el incremento de su tarifa general hasta el 19%, le representó a la Dian ingresos por \$31,9 billones. Otro de los grandes aportantes al recaudo del 2017 fue el impuesto de renta y complementarios, cuyo registro incrementó en 39,8%. Por su parte, el impuesto de retención en la fuente por IVA y timbre incrementó en 25,4%.⁷⁶	El sector metalmecánico se ve afectado dado que el 70% de la industria metalmecánica se encuentra conformado por pequeñas y medianas empresas, por ende cualquier reforma va a obstaculizar el crecimiento económico de las mismas.⁷⁷ Además lo anterior trae como consecuencia un bajo rendimiento competitivo.	Es un aspecto que sin lugar a dudas ha golpeado mucho las empresas en Colombia, pero más aún las pequeñas como Reparaciones industriales CAVA S.A.S. a quien le imponen una carga tributaria muy alta en comparación a la actividad económica que desarrolla. Provocando esto un impacto negativo debido a que los ingresos pueden no cubrir la totalidad de egresos, creando esto un déficit.

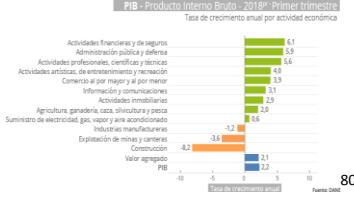
Fuente: elaboración propia.

⁷⁵ EL TIEMPO. MORALES MANCHEGO, Martha. Impuestos a las empresas en el país, ¿Qué tan pesados son? Julio 24/2018. {Octubre 25/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/impuestos-que-pagan-las-empresas-en-colombia-247468>

⁷⁶ DINERO. Recaudo de impuestos alcanzó los \$136,5 billones en 2017. Enero 3/2018. {Noviembre 9/2018}. {En línea}. Disponible <https://www.dinero.com/economia/articulo/recaudo-de-impuestos-en-2017-no-alcanzo-la-meta/253783>

⁷⁷ EJE 21. Industria metalmecánica, a competir con sostenibilidad. Marzo 18/2017. {Noviembre 7/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eje21.com.co/2017/03/industria-metalmecanica-a-competir-con-sostenibilidad/>

Tabla 8. Producto interno bruto PIB.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Producto interno bruto (PIB)	Amenaza	“El DANE acaba de revelar que el crecimiento de la economía colombiana para este tercer trimestre del 2018 fue de 2,7%. Mientras que para todo el año el Producto Interno Bruto (PIB) ha sido de 2,5%.” ⁷⁸	“De acuerdo con el DANE, durante el 2017 el Producto Interno Bruto del país fue de 1,8%, impulsado especialmente por el sector agropecuario y de servicios financieros. La entidad reveló que solo en el último trimestre del año, el país obtuvo un PIB de 1,6%, mientras que en los tres trimestres anteriores había registrado un crecimiento de 1,5%, 1,7% y 2,2% por orden cronológico y todos con revisiones al alza desde la anterior publicación de resultados del PIB que se había dado en noviembre del 2017”⁷⁹	 PIB - Producto Interno Bruto - 2018* Primer trimestre Tasa de crecimiento anual por actividad económica Aunque el PIB ha presentado un crecimiento, el sector manufacturero al cual pertenece la metalmecánica ha presentado porcentajes negativos debido a como ya se ha mencionado la metalmecánica viene de una cadena cíclica en donde contribuye otros sectores entre los que se encuentra la construcción y la explotación de minas y canteras que también están en declive, como lo muestra la gráfica del DANE.	Para la empresa representa una amenaza no haber una fluctuación estable o positiva dentro de la inversión que hace el sector al PIB, pues la rotación económica de la organización se vería afectada porque la importancia del PIB radica en que a mayor crecimiento de este indicador, mayor oportunidad de empleo y al haber decrecimiento en estos sectores puede existir la posibilidad de liquidación de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S.

Fuente: elaboración propia

⁷⁸ PORTAFOLIO. Ligera sorpresa alcista en PIB del tercer trimestre. Noviembre 15/2018. {Noviembre 15/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/pib-tercer-trimestre-2018-colombia-523395>

⁷⁹ DINERO. Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017. Febrero 15/2018. {Noviembre 15/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>

⁸⁰ DANE. 2,2% creció la economía colombiana en el primer trimestre de 2018. {Noviembre 15/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4629-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018>

Tabla 9. TLC.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
TLC	Amenaza	Es claro, que llegó la hora de utilizar los TLC, pues las cifras son muy bajas en exportaciones. Actualmente, 73% de las ventas al exterior se realizan a países con los que se tienen acuerdos comerciales, pero los volúmenes siguen siendo muy bajos. Los datos son dicientes. Son pocos los acuerdos con cifras favorables para Colombia. En este reducido grupo están la CAN, el Triángulo Norte y Chile. En el primer caso, las exportaciones de Colombia sumaron US\$40.400 millones entre 2001 y 2017, mientras las importaciones fueron de US\$27.300 millones, para un saldo a favor de US\$13.000 millones, según análisis de Araújo Ibarra, con base en datos del portal TradeMap.⁸¹	En los últimos años se ha venido presentando un estancamiento en la generación de valor agregado, la remuneración a los trabajadores y una significativa reducción en las plantas de personal y establecimientos industriales. Como consecuencia, la capacidad productiva retrocede mientras las necesidades de acero en el país aumentan.⁸²	Conforme al conocimiento de acuerdos comerciales por parte de las empresas de metalmecánica se distribuye de la siguiente manera: TLC Chile (88,89%), TLC Estados Unidos, TLC México, Comunidad Andina (77,78%) triangulo norte (66,67%). El mayor beneficio que consideran los empresarios que tienen los acuerdos comerciales vigentes son aranceles de entrada favorable (66,67%) y la oportunidad de exportar a otros mercados (33,33%).⁸³	Los TLC son acuerdos que presentan oportunidades de exportación en mayor proporción a las grandes empresas, pero que indirectamente en las importaciones de materiales si puede afectar a las pequeñas organizaciones como Reparaciones industriales CAVA S.A.S que dependen de grandes importadores para adquirir el material.

Fuente: elaboración propia.

⁸¹ DINERO. ¿Para qué han servido los TLC en Colombia?. Agosto 22/2018. {Noviembre 8/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-los-tlc-para-colombia-a-2018/261227>

⁸² (Informe SIA # 23) La industria metalmecánica en Colombia frente a los TLC. Octubre 7/2016 {Octubre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://cedetrabajo.org/blog/informe-6-la-industria-metalmeccanica-en-colombia-frente-a-los-tlc/>

⁸³ GRAFFE MORALES, Juan Felipe. Evaluación del potencial del sector metalmecánico. El caso de 8 empresas del Valle del Cauca. Santiago de Cali 2015, Pág. 51. Proyecto de investigación. Universidad de San Buenaventura. Facultad ciencias económicas y administrativas. {Octubre 13/2018}. {En línea}. Disponible https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3094/1/Evaluacion_potencial_sector_graffe_2015.pdf

6.1.2 Dimensión jurídica.

“Para la organización resulta pertinente conocer los postulados teóricos sobre los cuales reposa la estructura del Estado, la conceptualización de la democracia y el papel jurídico general que desempeñan las Ramas del Poder Público y sus diversos niveles territoriales.”⁸⁴

Por otra parte “la supervisión y regulación que ejercen ciertos organismos gubernamentales sobre algunas industrias y líneas de empresas es tan rigurosa que representa una fracción significativa de los costos operativos de una empresa. Las compañías cuyas actividades o productos comerciales representa una amenaza potencial para la salud, la seguridad y el medio ambiente generalmente tienen que hacer frente a un amplia serie de entes reguladores, a menudo sin ningún indicio de coordinación o cooperación entre ellos.”⁸⁵

⁸⁴ CROCE, María Paola. (1998). Hacia un concepto de entorno jurídico de las organizaciones. En: Entorno organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Pág. 52

⁸⁵ ALBRECHT, Karl. (1999). El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Capítulo 12. El radar legal Pág. 251

Tabla 10. Normatividad del medio ambiente.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Normatividad del medio ambiente	Amenaza	“Las Áreas Protegidas del país están en la mira de muchos intereses (hidrocarburos, minería, carreteras, turismo, agroindustria, ganadería, coca, madera, entre otros). Para asegurar su permanencia, se requiere destinar un presupuesto de inversión aparte del de funcionamiento y, sobre todo, evitar modificaciones del marco constitucional y legal que vayan en contravía de la protección de este patrimonio común de los colombianos. A escala local, el principal reto es crear circuitos económicos que le permitan a la población derivar un beneficio directo de estar ubicado en las zonas de amortiguación. Sin ello, los conflictos por la ocupación de terrenos en las áreas protegidas se mantendrán latentes.” ⁸⁶	El sector metalmecánico es el principal recolector de chatarra en Colombia 1 millón de toneladas anuales. Y trae consigo el reto de disponer de la chatarra como materia prima esencial para la producción. Además hace una contribución de US\$60 millones en proyectos medio ambientales. ⁸⁷	Son diferentes los insumos necesarios que se utilizan para realizar una adecuada actividad como son la soldadura, pintura, sellantes, desengrasante, entre otros que de una u otra forma generan residuos en su mayoría contaminantes para el medio ambiente.	Para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. representa una amenaza la gestión que puedan hacer las entidades ambientalistas con respecto a la implementación de normas ambientales referentes a los requisitos para el manejo de los diferentes desechos, con el fin de mitigar la contaminación.

Fuente: elaboración propia.

⁸⁶ SEMANA SOSTENIBLE. Los ocho retos ambientales de Colombia en 2018. Enero 17/2018. {Noviembre 10/2018}. {En línea}. Disponible en <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/ocho-retos-ambientales-de-colombia-en-el-2018/39350>

⁸⁷ COMITÉ COLOMBIANO DE PRODUCTORES DE ACERO. Acero en cifras {Octubre 7/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.andi.com.co/Home/Camara/6-comite-colombiano-de-productores-de-acero>

6.1.3 Dimensión política.

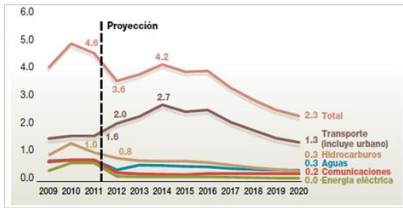
“Lo que hay de interesante en la política para las organizaciones es que la situación que presentan los intereses gerenciales de la actividad empresarial (IGAE) en un momento dado está fuertemente ligada a las decisiones del Estado. Efectivamente, el Estado y concretamente las autoridades económicas están investidas de competencias y recursos decisivos para cada uno de los IGAE. Ciertamente, las decisiones, sobre política – económica, sobre reglamentación de las actividades productivas y desarrollos institucionales diversos tienen un impacto nada desdeñable en los IGAE. ¿Qué carreteras se construyen ¿Cuánto deben crecer los medios de pago? ¿Qué sectores deben ser estimulados directamente por el Estado? ¿Cuál es el nivel deseable de inflación del déficit fiscal? ¿Cómo debe comportarse el sistema financiero, el mercado de trabajo?, etc.”⁸⁸

Adicionalmente lo planteado por Betancourt manifiesta que “se encuentran tanto los jugadores, es decir, las organizaciones y las instituciones como las reglas del juego; entre ellos existe una interacción que configura el sendero institucional que representa la transformación y estructuración de las instituciones en una sociedad”.⁸⁹

⁸⁸ CARVAJAL, Rafael. (1998). Análisis del entorno Político-aproximación preliminar-. En: Entorno organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Pág. 66.

⁸⁹ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. 1ª ed. pág. 154

Tabla 11. Sistema de conectividad y transporte.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Sistema de conectividad y transporte	Oportunidad	“La ANI tiene varios proyectos en estado de pre construcción. Uno de ellos es la Autopista Conexión Pacífico, que hace parte de los proyectos que facilitarán el comercio entre Medellín y el Eje Cafetero, y su inversión es de \$2,17 billones. Otra vía que está en este estado es Loboguerrero – Mulaló, que conectará los Puertos de Buenaventura con las Zonas Industriales del Valle del Cauca y su inversión es \$1,5 billones.”⁹⁰	Gráfica1: Inversión en infraestructura 2009 – 2020 (%PIB)  De acuerdo al informe de Legiscomex “La inversión en infraestructura en Colombia 2012 – 2020, eventos fiscales y requerimientos financieros”, de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), las cifras del DNP indican que los recursos proyectados para inversión hasta el 2020 llegarían a los COP112 billones, en donde transporte urbano tuvo una participación de COP8,4 billones (8%); y transporte, con COP63,7 billones (57%). Así mismo, el informe expresa que este sector contará con la alta inversión, casi el 0,8% del PIB, debido a que se distribuirá en las siguientes tareas: mantenimiento vial (COP9,8 billones), grandes proyectos (COP32 billones), conectividad regional (COP13 billones) y transporte férreo, fluvial, aéreo y portuario (COP8,7 billones).⁹¹	En cuanto al sector es de resaltar que la metalmecánica requiere importaciones de materiales y se vería gratamente beneficiada por la cercanía al puerto de Buenaventura acompañado del buen estado y funcionamiento de la maya vial que permita el transporte de los insumos necesarios para su comercialización.	La adquisición de las materias primas se da a través de terceros, quienes son los encargados directos de la importación de productos, una buena conectividad vial permite el flujo de materias para las empresas del valle del cauca, esto sumado a la conexión de Cartago con empresas del departamento de Risaralda genera grandes oportunidades comerciales.

Fuente: elaboración propia.

⁹⁰ MONTERROSA, Heidy. LA REPUBLICA. Los 10 proyectos que mejorar la conectividad del país. Febrero 2/2018. {Octubre 26/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.larepublica.co/infraestructura/los-10-proyectos-que-mejoraran-la-conectividad-del-pais-2595278>

⁹¹ LEGISCOMEX. Sistema de inteligencia comercial. {Noviembre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.legiscomex.com/Documentos/DESARROLLO-INFRAESTRUCTURA-COLOMBIA-RCI285>

Tabla 12. Política salarial.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Política salarial	Amenaza	“En los últimos estudios del BID y la OCDE sobre la situación laboral de Colombia, consideran que los salarios son muy elevados y que, a su vez, las remuneraciones superan la productividad. Bajo este diagnóstico se ha justificado la represión salarial y la presentación de reformas tributarias que elevan los gravámenes al trabajo y los disminuye al capital.”⁹²	“Con los datos que ha mostrado la economía hasta el momento (publicados por el DANE y el Banco de la República), el incremento promedio de los salarios para 2019 será del 4 % para las empresas y 4,24 % para el salario mínimo. La tendencia más destacada es que las empresas están incrementando las compensaciones económicas dependiendo de los resultados obtenidos. Algo que antes sólo se veía en las áreas comerciales, hoy en día se está viendo en distintas áreas organizacionales, porque las empresas están enfocadas en la productividad. La llegada de venezolanos no ha afectado de manera significativa el tema salarial en el país, debido a que la mayoría se emplea en la informalidad, haciendo que su impacto no se pueda ver reflejado en el mercado laboral formal.”⁹³	Este aspecto es una falencia porque la fuerza laboral en el sector de la metalmecánica se da manera empírica en la gran mayoría de las empresas, razón por la cual es una actividad económica que es flexible al momento de contratar empleados sin conocimiento previo, y adicionalmente la contratación se da de manera informal entre tanto les pagan todas las prestaciones pero no se justifican la totalidad del monto salarial.	La empresa se puede ver afectada porque al requerir fuerza de trabajo especializada para lograr sus objetivos, puede ser difícil encontrarla debido que los jóvenes millennials no planean quedarse por mucho tiempo es un mismo lugar de trabajo y están influenciados por la tendencia de condiciones laborales más flexibles tanto en salario como en horarios, condición que es difícil satisfacer por exigencia que el empleo amerita.

Fuente: elaboración propia.

⁹² CEDETRABAJO. OBSERVATORIO TLC. La política salarial en Colombia y los TLC. 2016. Pág. 4. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en https://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2016/02/Informe_Politica_Salarial-final.pdf

⁹³ LA ROTTA, Santiago. EL ESPECTADOR. Conozca cómo es el panorama salarial de Colombia. Agosto 15/2018. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.elspectador.com/economia/conozca-como-es-panorama-salarial-en-colombia-articulo-806358>

6.1.4 Dimensión social.

Humberto Serna argumenta que los factores sociales son los que “afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura).”⁹⁴

Según Fred David dice que “la política social afecta la elaboración de la declaración de la misión de una empresa. Los problemas sociales exigen que los estrategias consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que ésta tiene con los consumidores, los defensores del ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos”.⁹⁵

Como complemento a las definiciones anteriores Albrech “El propósito comprender la dinámica social que determina las intenciones de aquellos cuyas acciones puedan propiciar o impedir el crecimiento de la empresa”.⁹⁶

⁹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Capítulo 5. Pág. 149.

⁹⁵ FRED, R David. Conceptos de administración estrategia. Novena edición México: Pearson, 2009. Pág. 68. ISBN 970-26-0427-3.

⁹⁶ ALBRECHT, Karl. (1999). El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Capítulo 10. El radar social Pág. 203

Tabla 13. Reformas al sistema de seguridad y salud.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación del sector	Impacto sobre la empresa
Reformas al sistema de seguridad y salud	Oportunidad	La Salud Ocupacional hoy en día es una de las herramientas de gestión más importante para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en una organización, es ampliamente utilizada en todos los sectores, generando grandes beneficios como prevención de enfermedades laborales, ambientes sanos de trabajo y disminución de costos generados por accidentes. ⁹⁷	Aunque los últimos dos años han sido fundamentales para que Colombia muestre avances significativos en el campo de la seguridad industrial, mediante la implementación de nuevas políticas que favorecen la integridad de los empleados, el índice de accidentalidad laboral no deja de ser preocupante. Los datos más recientes, publicados por el Fondo de Riesgos Laborales, muestran que mientras en 2015 unas 563 personas perdieron la vida tras sufrir algún tipo de incidente en su trabajo, en 2016 se registraron 602 casos.⁹⁸	Es un sector que debido a la prestación de servicios que oferta requiere de altos estándares de protección para los empleados por los diversos riesgos laborales a los que se encuentran expuestos, por lo tanto resulta indispensable una cobertura completa y adecuada que mitigue el índice de accidentalidad laboral en este sector.	Para la empresa como es una generadora de servicios en grandes organizaciones, las normas de seguridad y salud en el trabajo significa protección para los empleados pero para la empresa implica pérdida de tiempo mientras aplican los estándares de protección obligatorios establecidos en las empresas donde prestan los servicios.

Fuente: elaboración propia.

⁹⁷ SÁNCHEZ MORENO, Yuli Paola. GERENCIE. Nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en Colombia. Septiembre 22/2017. {Octubre 31/2017}. {En línea}. Disponible en <https://www.gerencie.com/nuevo-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sg-sst-en-colombia.html>

⁹⁸ LA NOTA ECONÓMICA. ¿Cómo avanza la seguridad industrial en Colombia? Marzo 26/2018. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <http://lanotaeconomica.com.co/economia/como-avanza-la-seguridad-industrial-en-colombia.html>

Tabla 14. Aumento a la inversión en seguridad.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Aumento a la inversión en seguridad	Oportunidad	“Colombia pasó entre 2001 y 2010 de ser un país desapercibido internacionalmente a ser considerado una economía emergente y atractiva para los inversionistas debido a “la reducción de los secuestros y al aumento de la seguridad interna”. ”⁹⁹ Por otra parte Alejo Vargas director del grupo de seguridad de la Universidad Nacional manifiesta que hay cuatro puntos claves que deben ser revisados: cómo se deben manejar los “remanentes en la violencia” como el ELN, los disidentes y bandas criminales, crear una política “seria” de seguridad en las fronteras y una política ciudadana, esto da razón aunque se ha mejorado en seguridad es necesario poner límites a estos nuevos grupos insurgentes. ¹⁰⁰	“De acuerdo con el Mincomercio el Valle del Cauca ha venido presentando un crecimiento económico paulatino pero con un gran impacto, aportando en la actualidad el 10% del PIB nacional. Junto con esto, en la región se encuentran 150 multinacionales que han escogido al Valle por razones como su ubicación estratégica, infraestructura vial y aeroportuaria, recurso humano capacitado y un sólido tejido empresarial.”¹⁰¹	La metalmecánica es un intermediario en la manufactura de otros sectores de la economía, por lo cual la oportunidad que brinda la inversión extranjera trae consigo la apertura de nuevos proyectos en los que directa o indirectamente el sector metalmecánico va a formar parte de estos.	El aumento en la seguridad brinda de manera general estabilidad emocional para las personas. Por otra parte, el aumento en la inversión local permite a la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S incrementar la comercialización de sus servicios, generando estos dos aspectos una oportunidad para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

⁹⁹ SEMANA. Colombia debe reforzar la seguridad para impulsar la economía. {Noviembre 01/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.semana.com/economia/articulo/colombia-debe-reforzar-la-seguridad-para-impulsar-la-economia/398015-3>

¹⁰⁰ EL TIEMPO. Combatir bandas criminales, uno de los retos de del nuevo gobierno. Mayo 7/2018. {Noviembre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/elecciones-colombia-2018/presidenciales/los-retos-de-seguridad-para-el-proximo-presidente-214154>

¹⁰¹ PORTAFOLIO. Colombia, uno de los países más atractivos para la inversión extranjera directa. Marzo 12/2018. {Noviembre 01/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/colombia-uno-de-los-paises-mas-atractivos-para-la-inversion-extranjera-directa-515169>

Tabla 15. Incremento del índice de desempleo.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Incremento del índice de desempleo	Amenaza	La tasa de desempleo en el país se ubicó en 10,8% en febrero de 2018, mientras que la tasa global de participación quedó en 63,3% y la tasa de ocupación llegó a 56,6%. Según el DANE, en febrero había 21,84 millones de personas ocupadas. ¹⁰²	“El DANE reveló la cifra de desempleo en Colombia durante el 2017, la cual registró un aumento del 0,2 %, situándose así en 9,4 %. Al cierre de 2016, la tasa había sido de 9,2 %. En diciembre de 2017 se registraron en el país 22'649.000 ocupados, el nivel más alto desde que se manejan cifras comparables.” ¹⁰³	La informalidad ha venido en aumento lo cual genera varias incógnitas del porque estas cifras de informalidad no disminuyen, y por lo tanto las cifras de formalización de empresas son cada vez más bajas por ejemplo en el año 2015 las cifra de generación de empleo informal dentro del principal sector de la industria manufacturera, el metalmecánico, aumento en un 1.5% mientras que la generación de empleo formal se situó en -0.9%. ¹⁰⁴	Para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. representa una amenaza el aumento en el desempleo para el trabajo formal, siendo este un sector que se mueve en un círculo de trabajo informal el cual llega como consecuencia de la poca oferta laboral y por ende las personas van a tratar de subsistir a partir de la experiencia que tengan en esta rama, generando déficit en la demanda de servicios para las empresas legalmente constituidas, al preferir las personas mano de obra más económica.

Fuente: elaboración propia.

¹⁰² DINERO. Se registró leve alza en la tasa de desempleo en febrero de 2018. Marzo 28/2018. {Octubre 11/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-febrero-de-2018/256839>

¹⁰³ EL TIEMPO. Desempleo en Colombia subió en 2017 y se ubicó en 9,4%. Enero 30/2018. {Noviembre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-del-desempleo-en-colombia-en-2017-176790>

¹⁰⁴ RODRÍGUEZ SANDOVAL, Jorge Andrés. ¿Es la informalidad la raíz del deterioro de la industria metalmecánica en Bogotá? Bogotá D.C., 2017, Pág. 35. Proyecto de investigación (Profesional en Administración de Empresas). Fundación universitaria empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Facultad Ciencias económicas. {Octubre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20158/TNI%20R696i.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

6.1.5 Dimensión demográfica.

“El carácter productivo de las organizaciones determina que, para ellas, la población sea vista principalmente bajo dos perspectivas: como una fuente de demanda de bienes y servicios y como oferta de fuerza de trabajo.

En el primer aspecto, la demanda de bienes y servicios de una población está determinado o se encuentra influido por otros de los factores que debe tener en cuenta la organización en su análisis del entorno. Los aspectos sociales, culturales y económicos tienen un especial significado en este sentido. Esta población es entonces la que conforma el mercado potencial de las organizaciones.

Por otro lado, y como condición para su existencia, las organizaciones encuentran en la población la fuerza de trabajo. Los hombres y mujeres que desempeñan en los procesos productivos o la prestación de servicios o lo harán en el futuro vinculados a una empresa u organización se encuentran en el mercado laboral. Este concepto remite a la cantidad de personas que se encuentran en edad de trabajar y tienen una capacitación determinada por el tipo de educación a la que han tenido la oportunidad de acceder.”¹⁰⁵

¹⁰⁵ SÁNCHEZ DE ROLDAN, Karem. (1998). Las organizaciones y el entorno socio-demográfico. En: Entorno organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Págs. 158.

Tabla 16. Nivel educativo.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Nivel educativo	Oportunidad	“En la rendición de cuentas 2010-2017, la Ministra de Educación, Yaneth Giha Tovar, resaltó que los programas desarrollados en este periodo han permitido, entre otros, alcanzar cinco importantes hitos: el presupuesto más grande en la historia para el Sector, la gratuidad de la educación preescolar, básica y media para todos los niños de Colombia, el más ambicioso plan de infraestructura educativa, 40 mil ‘pilos’ en las mejores universidades del país y más de 850 mil nuevos cupos en educación superior.” ¹⁰⁶	La proporción de la población económicamente activa (PEA) que habían completado la educación media fue 33,5%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,2% había completado la educación básica primaria, el 5,7% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 8,0% la educación universitaria y el 3,4% postgrado. ¹⁰⁷	La industria metalmecánica se caracteriza por ser un sector con altos índices de empirismo, y que además rivaliza con un mercado globalizado, lo que exige un mayor nivel de preparación, y teniendo en cuenta el aporte que realizó el gobierno para el sector educativo se espera una gran cantidad de mano de obra disponible.	La necesidad de tener empleados calificados puede convertirse para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. en una oportunidad al certificar los trabajadores y así dar un nivel más competitivo a sus servicios.

Fuente: elaboración propia.

¹⁰⁶ MINEDUCACION. La transformación de la educación en Colombia es una realidad: ministra Yaneth Giha. Mayo 24/20018. {Noviembre 8/2018}. {En línea}. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-369889.html?_noredirect=1

¹⁰⁷ DANE. Fuerza laboral y educación. {Octubre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/fuerza-laboral-y-educacion>

Tabla 17. Migración e inmigración.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Migración e inmigración	Amenaza	En 2016 hubo 13 millones de movimientos migratorios en el país. La llegada y salida de extranjeros alcanzó una cifra histórica: 5,6 millones. El fenómeno es nuevo para los colombianos, que se habían acostumbrado a ser el país suramericano con menor flujo de extranjeros, y para las autoridades, que hasta el momento contaban con una estructura reducida para atender estas situaciones. Pero los cambios que se registran en los tres últimos años y los que se esperan de aquí en adelante han motivado al Gobierno a introducir cambios importantes para atender la nueva realidad. ¹⁰⁸	El escenario más difícil es el que se podría dar en un tercer nivel, cuando la confrontación genere que el desplazamiento a la frontera colombiana de más de 200.000 personas, en cuyo caso se tendría que activar un plan de crisis que incluye la instalación de albergues para atención humanitaria. Esta sería una situación mucho más compleja de manejar, pues su normalización dependería de que se restaure la institucionalidad en el vecino país. Sin embargo, funcionarios del gobierno no descartan que se dé un escenario en el que se mantenga la situación y no pase nada, lo que en todo caso permitiría que la situación en frontera siguiera normal. ¹⁰⁹	La diferencia entre una migración y la otra está en las capacidades. La población colombiana que buscó un lugar en la economía vecina estaba encabezada por hombres rebuscadores, poco calificados, mientras que el flujo de venezolanos que vienen a instalarse en el país “son una migración muy calificada, de profesionales de las mejores universidades que llegan a buscar empleo y otras veces a establecer su propio negocio, pero siempre con un capital y un alto potencial inversionista, de manera que le están aportando mucho a nuestro país.” ¹¹⁰	En general las empresas se ven afectadas por competencia desleal que trae la contratación ilegal de las personas que entran a nuestro país, quienes dada su situación económica prestan sus servicios por un valor mucho inferior, trayendo consigo una mano de obra más barata para la competencia, convirtiéndose es una amenaza para la empresa.

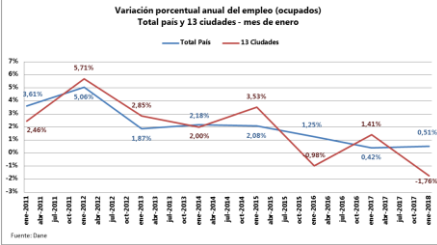
Fuente: elaboración propia.

¹⁰⁸ DINERO. Los retos de Colombia con el aumento de su migración. Mayo 25/2017. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/inmigracion-y-emigracion-en-colombia-aumentan-en-2017/245750>

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ EL UNIVERSAL. Migración venezolana trae nueva sangre a la economía colombiana. Julio 26/2013. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/migracion-venezolana-trae-nueva-sangre-la-economia-colombiana-128292>

Tabla 18. Población económicamente activa PEA.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Población económicamente activa PEA	Oportunidad	¹¹¹“La población en edad de trabajar (PET) en enero del 2018 se situó en 38.693.000 personas, de las cuales 14.224.000 se clasifican como población económicamente inactiva – PEI (pensionados, estudiantes, amas de casa, entro otros) y 24.470.000 están en el mercado de trabajo (población económicamente activa - PEA). De esta última, 21.591.000 están ocupados y 2.878.000 desocupados.”¹¹¹	 “Entre enero del 2017 y enero del 2018, los ocupados pasaron de 21.481.000 personas a 21.591.000, es decir, se crearon 111.000 nuevos empleos que representaron un incremento del 0.5%. La población económicamente activa, en iguales periodos, pasó de 24.336.000 a 24.470.000 o sea 133.000 personas salieron en busca de empleo esto es el 0.5% más. Debido a que los ocupados y la oferta laboral crecieron a un ritmo similar, la tasa de desempleo estuvo relativamente estable y pasó del 11.7% en enero de 2017 al 11.8% en enero del 2018.”¹¹²	Como todo es una cadena, el hecho de que exista mano de obra disponible para otros sectores de la economía en el que directa o indirectamente intervenga el sector metalmecánico es una oportunidad este incremento de PET disponible en el país, puesto que al contribuir en el desarrollo de otros sectores de la economía la necesidad de fuerza laboral se vuelve más amplia siendo una posición de beneficio ganar – ganar.	De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cartago, existe una participación del sector metalmecánico de 18 empresas, las cuales en mayor o menor proporción contribuyen con empleo a la PEA del municipio, al existir un buen porcentaje de esto es una oportunidad para la empresa al poder disponer de la mano de obra cuando el sector entre en crecimiento y lo amerite.

Fuente: elaboración propia.

¹¹¹ HOYOS, Javier. Gestión legislativa y gobierno. Colombia económica 2018. Enero 2018. {Noviembre 14/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.gestionlegislativa.com/analisis-economico/730-colombia-economica-2-2018>

¹¹² Ibíd.

6.1.6 Dimensión tecnológica.

Según Karl Albrech “el propósito del radar tecnológico es comprender los efectos de los desarrollos que pueden crear o frustrar las oportunidades de crecimiento para su empresa.”¹¹³

Adicionalmente Bernardo Pérez corrobora lo antes mencionado al manifestar que:

“En el área empresarial, la tecnología incluye las habilidades, técnicas, procedimientos, equipos y sistemas empleados para llevar a cabo un trabajo (Dilworth, 1992). Lo cual significa que se deben considerar no solo las tecnologías administrativas. Esto es, hardware, humanware y software, según esté la tecnología incorporada en equipos, personas o desincorporada (incorporada en manuales, procedimiento, planos, etc.). La tecnología por lo tanto, está presente en todos los procesos, en todas las operaciones, de todas las áreas funcionales de la organización.”¹¹⁴

¹¹³ ALBRECHT, Karl. (1999). El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Capítulo 9. El radar social Pág. 165.

¹¹⁴ PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. (1998). El entorno y el desarrollo tecnológico. En: Entorno Organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Págs. 187

Tabla 19. Velocidad en el desarrollo tecnológico.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Velocidad en el desarrollo tecnológico	Amenaza	En 2017, Colombia conservó el puesto 84, en una lista de 176 países, en el Índice de Desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el brazo de las Naciones Unidas para la materia. El organismo reconoció las acciones de las entidades competentes del Gobierno Nacional para promover el acceso a la tecnología, una mejor calidad en los servicios y la innovación, pero señaló que hay retos como la expansión de la banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura. ¹¹⁵	“El principal hito de digitalización en el país durante los últimos tres años (2015, 2016 y 2017) está relacionado con el despliegue y masificación del acceso a infraestructura digital y de fortalecimiento de la industria TI. Lo anterior es importante, pues la conectividad puede considerarse como el principal eslabón en la cadena de digitalización.” ¹¹⁶	La industria metalmecánica está cambiando de manera acelerada. Lo anterior ha quedado confirmado en las últimas ferias industriales del sector; sin embargo, esta ratificación no se debe solamente a las máquinas herramienta en sí mismo, sino a un conjunto de tecnologías y capacidades complementarias que, al sumarse o configurarse de manera adecuada, se espera que revolucionen la producción. ¹¹⁷	El desarrollo de nuevas tecnologías en maquinaria y equipo dentro de la industria se da de manera lenta y acarrea consigo un alto costo económico, es por esto que Reparaciones industriales CAVA S.A.S. no tiene una alta implementación de tecnología en sus herramientas, pero espera suplir en el futuro de manera gradual.

Fuente: elaboración propia.

¹¹⁵ EL ESPECTADOR. ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? Noviembre 26/2017. {Octubre 10/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

¹¹⁶ DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. Enero 30/2018. {Noviembre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

¹¹⁷ LUNA, David METALMECÁNICA internacional. ¿Cuáles son las máquinas y tecnologías que están transformando la industria metalmecánica? Diciembre 2017. {Octubre 14/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.metalmecanica.com/temas/Cuales-son-las-maquinas-y-tecnologias-que-estan-transformando-la-industria-metalmecanica+122977>

Tabla 20. Aceptación a productos con alto contenido tecnológico.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Aceptación a productos con alto contenido tecnológico	Oportunidad	“Gracias a empresas que les están apostando a las tecnologías emergentes –como robots, realidad aumentada, internet de las cosas, cloud computing, 3D, big data, ciberseguridad, simulación, sistemas de integración–, que forman parte de la llamada cuarta revolución industrial, pero también, a la conectividad lograda con la cobertura de internet (la señal les llega al 98 % de los municipios) y a la apropiación de dispositivos como los smart-phones (el 72 por ciento de los hogares tienen al menos uno) Lo más común entre los colombianos es el uso del celular inteligente para transacciones bancarias, para pedir un domicilio, para movilizarse por las vías menos congestionadas y hasta para pedir taxi.” ¹¹⁸	En el año 2016 “La encuesta entre empresarios realizada el año pasado por la ANDI reveló que el 75 % de las empresas no tienen una estrategia de transformación digital. El 25 % restante, sí; y de estas, el 47 % se veían dando ese paso dentro de 5; el 28 %, dentro de 10, y el 23 %, dentro de 2.” ¹¹⁹	El sector maneja varios convenios industriales para el crecimiento y mejoramiento continuo del mismo, por medio de El Centro de Desarrollo Metalmecánico, Corporación CRTM del Pacífico, ofreciendo disposición y acompañamiento a los emprendedores, en los diseños, y pruebas de los esquemas en prototipos en el que implementan nuevas tecnologías, ayudándoles a identificar nuevos mercados, adicionalmente fomentan la participación en ferias especializadas que contribuyan a la adopción de nuevas tecnologías. ¹²⁰	Reparaciones industriales CAVA SAS, es una empresa que acata los cambios, es por esto que se encuentra en un proceso de transformación implementando reguladores de energías muertas, por otra parte cuenta con proveedores de muy buena trayectoria a nivel local y nacional que contribuyen al proceso productivo por medio de la adquisición de insumos con altos estándares de calidad que hacen del acabado del producto terminado oportunidad.

Fuente: elaboración propia.

¹¹⁸ EL TIEMPO. Nuevas tecnologías, apuesta de empresas para transformar sus negocios. Octubre 4/2017. {Octubre 25/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/nuevas-tecnologias-en-las-empresas-colombianas-137876>

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ RIOS, Carlos Enrique. Centro de desarrollo tecnológico para la cadena metalmecánica colombiana. 2003 {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.crtmdelpacifico.org.co/noticia.php3?nt=231>

Tabla 21. Avances en las TIC.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Avances en las TIC	Oportunidad	“Entre los años 2001 y 2008 el sector TIC creció a una tasa promedio de 9,7%, superior a la observada para la economía colombiana (4,4%) en ese periodo. Luego, durante la desaceleración económica de 2009, este sector presentó una contracción del 1,4% mientras que el PIB total creció a una tasa de 1,7%. Tras la crisis, el sector de telecomunicaciones retomó una tasa de crecimiento promedio del 3,5% anual, inferior al incremento promedio reportado por la economía nacional (4,1%). Sin embargo, el comportamiento de la actividad de correo y telecomunicaciones durante los últimos dos años (2014 - 2015) muestra una desaceleración superior a la presentada para el total nacional, registrando un decrecimiento del 1,9% para 2016.” ¹²¹	“En Colombia, el Ministerio TIC (MinTIC) diseña estrategias para impulsar el crecimiento del país por medio de la tecnología, proponiendo un modelo de ciudad inteligente basado en siete componentes: competitividad, convivencia, cultura, hábitat, infraestructura, recursos y servicios. Las ciudades inteligentes plantean retos importantes en el manejo de los datos, el conocimiento, la innovación, la toma de decisiones y la ciberseguridad.” ¹²²	El sector metalmeccánico es uno de los sectores más productivos del país, pero es también un sector que debe adoptar estructuras y herramientas tecnológicas, pertinentes para los canales de comunicación e información que permitan facilitar su desempeño y aumentar la productividad	Reparaciones industriales CAVA S.A.S. no es una empresa competente en este sentido, pues es un factor que hasta la fecha no ha sido vista de manera relevante por parte del propietario, pero que si es consciente del alto grado de impacto que trae consigo la implementación de nuevas tecnologías pertinentes para la comunicación de la organización.

Fuente: elaboración propia.

¹²¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Sector TIC Tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Eco emprendedores creativos S.A.S. Primera edición 2017. Bogotá D.C. Pág. 5 {En línea}. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362829_recurso.pdf

¹²² CARRASCAL OVIEDO, Ana Isabel. Necesidad y tendencias de carreras TIC, ¿qué hay en el mercado? Marzo 01/2018. {Octubre 25/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-64030.html>

Tabla 22. Matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades	peso	Calificación	Valor ponderado
Importaciones	0,05	2	0,1
Población económicamente activa (PEA)	0,07	3	0,21
Sistema de conectividad y transporte	0,05	3	0,15
Reformas al sistema de seguridad y salud	0,05	3	0,15
Aumento a la inversión en seguridad	0,05	3	0,15
Aceptación a productos con alto contenido tecnológico.	0,05	3	0,15
Nivel educativo	0,07	2	0,14
Avances en las TIC	0,04	3	0,12
Amenaza			
Creación de nuevos impuestos.	0,09	2	0,18
TLC	0,07	2	0,14
Normatividad del medio ambiente	0,07	2	0,14
Producto interno bruto (PIB)	0,04	2	0,08
Política salarial	0,07	3	0,21
Incremento en el índice de desempleo	0,09	3	0,27
Migración e inmigración	0,05	2	0,1
Velocidad en el desarrollo tecnológico	0,09	3	0,27
TOTAL	1		2,56
	Subtotal oportunidades		1,17
	Subtotal amenazas		1,39

Fuente: elaboración propia.

6.1.7 Análisis e interpretación MEFE.

Con la realización del análisis del entorno externo que rodea la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., se logró identificar las amenazas que debe afrontar y las oportunidades con las que cuenta para el mejoramiento continuo, a partir de los factores que componen las diferentes dimensiones a nivel nacional que pueden influir negativa o positivamente sobre la empresa. Las dimensiones que se utilizaron para el análisis externo fueron: económico, jurídico, político, social, demográfico y tecnológico.

Después de la respectiva calificación a los diferentes aspectos, el valor ponderado arroja como resultado que las oportunidades, se encuentran en un 1,17 representando esto para la empresa un limitado rango de posibilidades para su expansión, pero no significando un impedimento para mejorar y proyectarse al futuro, pues cabe resaltar, qué elementos como sistema de conectividad y transporte, reformas al sistema de seguridad y salud, aumento a la inversión en seguridad y aceptación a productos con alto contenido tecnológico, son propicios para el auge de las empresas metalmecánicas por el desarrollo y aporte que está teniendo desde hace unos años el departamento del Valle del Cauca a los resultados de indicadores nacionales como PIB como consecuencia de los lugares estratégicos con los cuenta como el puerto de Buenaventura y las zonas francas.

Por otra parte, en las amenazas, los puntos que más sobresalen y que colocaron en aprietos a la organización con un 1,39 de valor ponderado son los referentes a la política salarial, incremento en el índice de desempleo y velocidad en el desarrollo tecnológico; lo anterior ocasiona poca oportunidad de creación de empresas que permita la ocupación formal, trayendo esto como consecuencia altos índices de desempleo que estimulan a las personas a recurrir a la informalidad laboral. Por otra parte, el poco desarrollo tecnológico que se brinda en el sector llega a Colombia con un alto valor comercial y una capacidad de producción muy grande para empresas pequeñas como Reparaciones industriales CAVA S.A.S. que no justifica la relación costo – beneficio.¹²³

A partir de lo anterior se espera que con la contribución del diseño de direccionamiento estratégico la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. pueda encontrar la mejor manera de sacar provecho a las oportunidades que se pudieron encontrar y trate de minimizar los efectos adversos que puedan generar las amenazas sobre la empresa.

¹²³ Ver anexo G entrevista realizada al propietario de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S.

6.2 ANÁLISIS INTERNO

“Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.”¹²⁴

La empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. no es la excepción al planteamiento anterior, pues cuenta con características internas favorables y desfavorables dentro de su proceso, no solo productivo sino también administrativo y por ende es importante la realización de un análisis interno pertinente que permita la interpretación de los mismos.

6.2.1 Fortalezas.

Conocimiento (experiencia) en el mercado: el saber es el fuerte de una persona o empresa, a través del cual puede obtener confianza en sus consumidores y así mismo fidelización, lo que le permitirá tener estabilidad empresarial. Este aspecto en la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. es sólido, por la experiencia con la que cuenta el propietario, razón por la cual fue una condición motivante para dejar de ser empleado e independizarse, misma que transmite a sus empleados para lograr el desempeño adecuado con cada uno de los proyectos para los cuales son contratados.

Calidad en su servicio: se encuentra representado por diferentes factores que atribuyen dicha cualidad a un producto o servicio; Reparaciones industriales CAVA S.A.S. cuenta con calidad en sus servicios, porque no dan un trabajo por terminado hasta que el cliente queda completamente satisfecho con lo solicitado.

Responsabilidad: es una característica por la cual no muchas personas sobresalen en el mercado, por eso es tan valiosa y en Reparaciones industriales CAVA S.A.S. se pudo tener conocimiento que cuando se comprometen a entregar

¹²⁴ FRED, R David. Conceptos de administración estrategia. Novena edición México: Pearson, 2009. Capítulo 4 Pág. 154. ISBN 970-26- 0427-3.

un proyecto en una determinada fecha y se están quedando cortos en tiempo, extienden sus horarios para cumplir con el compromiso.

Adecuados implementos de trabajo: en Reparaciones industriales CAVA S.A.S. cuentan en la medida de su capacidad con las herramientas necesarias para desarrollar el cumplimiento de sus labores y cuando carecen de alguna buscan los servicios de un tercero para la compra de la pieza o alquiler de maquinaria especial.

Capacidad del personal: las capacidades de las personas que laboran para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. son muy relativas, unos empleados ya cuentan con experiencia previa que les permite manejar todas las herramientas, mientras que otros empleados van desarrollando sus capacidades a través del compromiso de aprendizaje para recibir el conocimiento de quienes ya cuentan con la práctica.

Capacitación de los empleados: en Reparaciones industriales CAVA S.A.S., el propietario de la empresa se preocupa porque sus empleados estén lo mejor capacitados posible, por tal razón, todo el personal incluyendo al gerente de la empresa, han recibido diferentes capacitaciones por medio del SENA, el cual les ha permitido perfeccionar el conocimiento previamente adquirido.

Búsqueda del mejoramiento continuo: sin ir muy lejos, el hecho de que el propietario de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. permita a estudiantes aplicar sus conocimientos y realizar diferentes aportes que poco a poco puede ir implementando, es un gesto de querer mejorar, así como también el hecho de capacitar a sus empleados.

6.2.2 Debilidades.

Instalaciones inadecuadas: fue una de las falencias que se logró identificar en la empresa al inicio del proceso, sin embargo, el propietario ha ido mejorando realizando adecuaciones en la distribución del espacio, aunque el espacio locativo se queda en ocasiones pequeño cuando están fabricando grandes estructuras viéndose en la necesidad de ocupar temporalmente espacio público.

Rotación de personal: es una situación que se presenta en la empresa por dos razones. La primera, cuando se contrata con un cliente para una obra grande debe realizarse la contratación de nuevo personal hasta que finalice dicho contrato y la segunda razón se debe a que como bien se ha nombrado se realizan reparaciones a empresas de la industria las cuales deben ser realizadas en días no laborales.

Poco mercadeo: se consideró este aspecto una debilidad para Reparaciones industriales CAVA S.A.S. porque la empresa actualmente como publicidad solo cuenta con el contacto que las personas pueden realizar a partir de la búsqueda por internet en las páginas amarillas de Publicar y por medio de la referenciación de personas con las cuales haya tenido la oportunidad de trabajar.

Portafolio de servicios limitado: con este ítem se hace referencia a “limitado” debido al poco acaparamiento del mercado minorista con el que cuenta la empresa y a partir del cual se podría buscar una expansión.

Toma de decisiones centralizada: si bien Reparaciones industriales CAVA S.A.S. es una empresa pequeña que no se presta para tener un amplio organigrama, en ocasiones si se hace necesario dividir el personal en grupos de trabajo que debe estar en la capacidad de tomar decisiones, dichas decisiones son supervisadas bajo las directrices del propietario, esta situación se da en gran medida por la rotación de personal, que puede no generar la suficiente confianza.

Manejo de inventarios: es un aspecto que en la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. no se encuentra establecido, generando esto confusión acerca de la materia prima y herramientas de mano disponibles; situación que además significa pérdida en dinero para el propietario.

Dependencia de clientes: la dependencia directa de pocos pero grandes clientes que puede limitar los ingresos de la organización, puede ocasionar un flujo de trabajo lento o simplemente no solicitar más el servicio originando estancamiento.

Tabla 23. Matriz de evaluación y factores internos (MEFI).

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
Fortalezas	peso	Calificación	Valor ponderado
Conocimiento (experiencia) en el mercado	0,08	4	0,32
Calidad en su servicio	0,09	4	0,36
Responsabilidad	0,09	4	0,36
Adecuados implementos de trabajo	0,08	4	0,32
Capacidad del personal	0,06	4	0,24
Capacitación de los empleados	0,06	2	0,12
Búsqueda del mejoramiento continuo	0,06	3	0,18
Debilidades			
Instalaciones inadecuadas	0,06	3	0,18
Rotación de personal	0,09	3	0,27
Poco mercadeo	0,05	2	0,1
Portafolio de servicios limitado	0,06	3	0,18
Toma de decisiones centralizada	0,06	3	0,18
Manejo de inventarios	0,08	3	0,24
Dependencia de clientes	0,08	3	0,24
TOTAL	1		3,29
	Subtotal fortalezas		1,9
	Subtotal debilidades		1,39

Fuente: elaboración propia.

6.2.3 Análisis e interpretación MEFI.

Para el análisis de la matriz MEFI fue asignada una calificación a las variables, tanto de debilidades como fortalezas, de acuerdo a la relevancia de cada una para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S.

Dada la calificación obtenida en las puntuaciones otorgadas a las diferentes variables para el análisis interno, tanto en debilidades como fortalezas se puede deducir que la empresa cuenta con un 57,7% de fortalezas con relación a estas variables, dichas fortalezas que pueden ser mejoradas, dentro de las más perceptibles se encuentran la calidad en la prestación de sus servicios, la responsabilidad que los caracteriza para la entrega de sus trabajos y la experiencia con la que cuentan para dar solución a las reparaciones Industriales que pueden llegar a ser muy complejas; los resultados también muestran aspectos a mejorar en términos generales como lo son la rotación constante de personal, el no manejo de control de inventarios y la dependencia de una sola línea de clientes (mayoristas), aspectos que pueden aminorar el desempeño de la organización.

Para la empresa, un aspecto notable que puede interferir en el desarrollo interno de la misma, es la toma de decisiones centralizada, al no contar con personal confiable con buena permanencia en la organización capaz de dar solución a los problemas cotidianos y esporádicos que se presenten tanto dentro de la organización en aspectos administrativos, como en el trabajo de campo en otras organizaciones relevantes a la prestación del servicio, pues en la actualidad, son de cumplimiento bajo la supervisión del propietario.

El diseño de una buena MEFI trae consigo la connotación de reconocer los recursos y falencias con los que cuenta la empresa, y de esta manera realizar el debido procedimiento y dar solución en el tiempo que ésta lo requiera, aprovechando las fortalezas con las que cuenta.

La realización periódica de un análisis interno de la organización es algo que puede ser implementado según la prioridad que el gerente amerite, dada la circunstancia de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. debe ratificar los aspectos fuertes que posee, destacándolos por medio de estos análisis y así concebir la realización de las estrategias para el logro de sus objetivos.

7 ANÁLISIS DEL SECTOR

“Juan Manuel Lesmes, director de la Cámara Fedemetal de la ANDI, reveló que el sector de metalmecánica es uno de los más grandes que tiene Colombia, lo cual se demostrará en el marco de la trigésimo segunda edición de la Feria Internacional Industrial de Bogotá, FIB, gracias a los avances que han logrado tras fortalecerse como una cadena exportadora.

“Ecuador es el primer país que nos compra en materia metalmecánica, a pesar de sus salvaguardas. El segundo es Estados Unidos, lo que marca un cambio importante para la economía colombiana, razón por la cual buscamos año tras año otras salidas, como las cadenas de valor y nuevos modelos de demanda en los que ya no ofrecemos a clientes sino que les decimos qué quieren que produzcamos”, dijo Lesmes.”¹²⁵

Por otra parte, “Rafael Henao Arango, estudiante del Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia (U.N.) Sede Manizales, en la investigación que pretende determinar los efectos de la aplicación de estrategias de manufactura modernas en el desempeño sostenible.

En ocasiones la industria metalmecánica –que genera el 13,5 % del empleo en el sector manufacturero colombiano– se ha visto rezagada en atención tanto a la protección del medioambiente como a la responsabilidad social que debe tener en sus respectivos negocios, particularmente en las pequeñas empresas, en las que priman los indicadores económicos.

El enfoque Lean Manufacturing es muy aplicado en este tipo de industrias porque se enfoca en que las empresas tengan una mejor productividad haciendo uso óptimo de los recursos, buscando flexibilidad, reducción de inventarios, mejora continua y entregas oportunas.

Al respecto, los mercados internacionales de Estados Unidos, Europa y Japón exigen no solo costos competitivos sino también protección ambiental y

¹²⁵ XXXII FERIA INTERNACIONAL DE Bogotá. Exposición industrial corferias 2018. Sector metalmecánico, uno de los más grandes del país: Fedemetal. Septiembre 17/2018. {Noviembre 02/2018}. {En línea}. Disponible en <https://feriainternacional.com/?d=modulos/n/view&id=2258&i=1>

responsabilidad social por parte de las industrias para acceder a sus clientes.”¹²⁶

Según lo anterior, se puede determinar que el sector metalmecánico y lo relacionado a él, se encuentra en un buen momento productivo, por la relación coyuntural con otros sectores, lo que obliga a establecer nuevas estrategias que aporten sostenibilidad y vuelvan el sector más competitivo.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

7.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

- **Número de competidores.**

El municipio de Cartago Valle actualmente se encuentra compuesto por 18 empresas de acuerdo a la base de datos solicitada ante la Cámara de comercio que de una u otra manera están relacionadas con el sector metalmecánico, con lo que se puede interpretar que existe un amplio mercado debido no solo a la población Cartagüeña sino también a la de los corregimientos y municipios aledaños.¹²⁷

En lo que respecta a la demanda, es favorable, debido a que la metalmecánica se encuentra relacionada a muchas necesidades del diario vivir; una de las empresas que cumple con las necesidades de los diferentes consumidores es el Taller Solín, porque a grandes rasgos de acuerdo a los acercamientos que se tuvo con los diferentes competidores es quien ofrece servicios más diversificados para el público en general, tanto empresa como personas teniendo una mayor cobertura de la demanda local.

- **Diversidad de competidores.**

¹²⁶ EJE21. Industria metalmecánica, a competir con sostenibilidad. Marzo 18/2017. {Octubre 18/2108}. {En línea}. Disponible en <http://www.eje21.com.co/2017/03/industria-metalmecanica-a-competir-con-sostenibilidad/>

¹²⁷ Fuente Cámara de Comercio de Cartago. Listado solicitado en Octubre 16/2018.

Algunos de los servicios como (soldadura, servicio de torno, prensa hidráulica, entre otros) que ofrecen las empresas que conforman el sector metalmecánico en Cartago son muy similares, aunque por la experiencia de algunos desempeñando esta labor y otros por el nivel educativo con el que cuentan, pueden desarrollar diferentes actividades de acuerdo al conocimiento y a las necesidades de los clientes que lleguen hasta allí.

No solo las metalmecánicas constituidas son la competencia directa, porque además existen talleres independientes dedicados a prestar los servicios de soldadura y torno, que de una u otra manera se convierten en competidores.

- **Crecimiento del sector.**

“La escasa y debilitada capacidad de producción de acero en Colombia se ha deteriorado en los últimos años. Mientras la demanda de acero transformado en el país ha aumentado en 60.000 toneladas entre 2011 y 2015, la producción ha disminuido en 108.000 toneladas de acero crudo. El estancamiento productivo analizado en el apartado anterior, ha significado que el país cada año es más dependiente de las importaciones provenientes de las potencias industriales del mundo: en el 2011 el país importaba el 63% del acero consumido, mientras en el 2014 esta proporción ascendió a 69%. En otras palabras, la tasa de penetración de importaciones ha aumentado significativamente en los últimos 5 años por que la demanda de acero nacional crece más rápido que la capacidad de producción, la cual incluso ha disminuido en el mismo periodo.”¹²⁸

Para las empresas del sector metalmecánico, el crecimiento del sector se puede decir que es constante, por la amplia cadena productiva que requiere de los servicios de éste para conseguir productos finales. Dentro de los sectores que requieren de la metalmecánica se encuentran: la construcción, el automotriz, agricultura, maquinaria y equipo en general, entre otros, generando esto la necesidad de importación de materias primas.

- **Incrementos de capacidad.**

¹²⁸ (Informe SIA # 23) La industria metalmecánica en Colombia frente a los TLC. Octubre 7/2016 {Octubre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://cedetrabajo.org/blog/informe-6-la-industria-metalmecanica-en-colombia-frente-a-los-tlc/>

Actualmente, existen más de 680 empresas dedicadas al sector metalmecánico a lo largo de la cadena manufacturera.

Hoy en día este sector se ha ganado un espacio de mucha importancia por su gran potencial para satisfacer la creciente demanda mundial de sus productos, lo que ha impulsado a que un gran número de empresas sean certificadas con normas ISO y QS.¹²⁹

Dentro de poco tiempo todo el mundo va a hablar del sector metalmecánico colombiano como uno de los que entendió hacia dónde va el mundo y rompió los paradigmas. Así lo pronostica Juan Manuel Lesmes, director de la Cámara Fedemetal, La predicción no parece exagerada si se tiene en cuenta que 95% de las empresas del sector son pequeñas y medianas y, aun así, representan actualmente 14% de la producción industrial nacional y el 13% del empleo dentro del Producto Interno Bruto Industrial.¹³⁰

La posibilidad de incrementar la capacidad productiva de las pequeñas empresas pertenecientes al sector metalmecánico, se encuentra ligada con la adquisición de nuevas maquinarias, que aunque se utilizarían constantemente para realizar los diferentes proyectos para los que sean contratados, son máquinas de producción a gran escala, muy costosas y de las cuales la rentabilidad de la inversión se vería reflejado a un plazo muy extenso.

Barreras de salida:

- **Especialización de los activos.**

El sector metalmecánico, se sustenta de la necesidad de otros sectores, al ser éste el intermediario para la elaboración de muchos artículos y herramientas de la cadena productiva, este hecho apropia una ventaja para los competidores, al sector no manejar una gran diversificación en activos para la prestación de

¹²⁹ PROCOLOMBIA. La industria metalmecánica en Colombia. {Octubre 09/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica>

¹³⁰ CASTRO, Ángela Andrea. Metalmecánica internacional. Colombia le apuesta a las cadenas de valor. Noviembre 2016. {Octubre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.metalmeccanica.com/temas/Colombia-le-apuesta-a-las-cadenas-de-valor+115814>

servicios. Adicionalmente la gran mayoría de las máquinas y herramientas no son exclusivas de la labor que desempeña el sector.

- **Barreras emocionales.**

La relación emocional se establece como un modelo que puede interferir entre el desarrollo y comportamiento de las personas, convirtiéndose éste en un obstáculo para liquidar una empresa que ya no es rentable y así mismo limitando la creación de nuevos proyectos.

Esta clase de barreras pueden ser más perceptibles en un sector como este, en el que la mayoría de las organizaciones son originadas a partir de la experiencia del propietario, convirtiéndose en empresas familiares donde se vuelve más dispendioso el cierre de estas debido a todos los factores emocionales que trae consigo.

- **Restricciones sociales y de gobierno.**

El objetivo del gobierno con la creación de nuevas leyes no es exactamente crearle más inconvenientes a las organizaciones, por el contrario trata de mitigar el impacto en los empleados por causa del cierre de las mismas a través de la implementación de normas que regulen la liquidación de los colaboradores.

Es una barrera para todas las organizaciones independiente de cual sea su actividad económica; el cese de una empresa en declive tiende a ser más sensible para el gobierno, pues adicionalmente se deben dejar saldadas todas las responsabilidades tributarias.

7.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

Barreras de entrada.

- **Diferenciación del producto.**

En el sector metalmecánico ésta diferenciación se hace a través de la experiencia, el reconocimiento que en su gran mayoría los consumidores le otorgan a las empresas, es gracias a que llevan una amplia trayectoria en el mercado y por otro lado la apertura de nuevas empresas se da como resultado de personas que ya han laborado en esa rama y han decidido independizarse, llevando esto a que el ingreso en el mercado sea difícil para nuevos competidores que no cuentan con esas características.

- **Acceso a canales de distribución.**

Las empresas metalmecánicas son empresas de servicios, más que canales de distribución, por lo tanto, los nuevos competidores deben contar con el capital social necesario para penetrar en las organizaciones que ya están siendo dominadas por el mercado existente, adicionalmente las posibles empresas donde puedan brindar sus servicios permitan conocer de sus rendimientos, su capacidad laboral, la calidad de sus servicio, entre otros.

- **Necesidades de capital.**

El capital, es un factor que indiscutiblemente es necesario en el sector metalmecánico para la adquisición de la maquinaria que en su mayoría son de una inversión muy alta y la cual se requiere para empezar a desarrollar la actividad económica; adicionalmente, se necesita de inversiones constantes para la obtención de nuevas herramientas que a su vez permitirán la prestación de nuevos servicios, dando esto origen a un crecimiento financiero y sostenido en el tiempo.

- **Protección gubernamental.**

Este es un aspecto en donde los nuevos competidores se verían afectados más que todo por la reglamentación concerniente a la protección del medio ambiente, donde las normas gubernamentales que garantizan su conservación, restauración o sustitución lo hacen a través de la implementación de estrictas normas que limitan el ingreso de nuevas empresas.

- **Efectos de la curva de experiencia.**

En el sector metalmecánico, la experiencia es un común denominador en los propietarios de las empresas, es un factor que le ofrece beneficios tanto a los consumidores quienes ya se encuentran en un estado de fidelización, debido a la confianza que les han brindado, como a los empresarios a través del consumo de sus servicios el cual es paralelo a la experiencia que ostentan, dado que la prestación de sus servicios con frecuencia hacia la misma persona no se da de una manera constante y regular, teniendo estos una vida útil prolongada.

- **Reacción esperada.**

Gracias a eventos como la Feria Internacional de Bogotá, la cual se lleva a cabo en Corferias, el sector metalmecánico logro para el año 2016 destacar su desarrollo y crecimiento anual.

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda, este sector pudo cerrar el año 2016 con un incremento global de 7,5% lo cual es favorable para la industria. Del mismo modo, a finales del primer semestre de 2016 se registró un crecimiento del 6,55% en producción y 6,98% en ventas, en comparación con el mismo periodo de 2015, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE.¹³¹

En lo que respecta a Cartago, debido a que se encuentran activas 18 empresas en ese sector y que presentan una diversificación de servicios, al ingresar un nuevo competidor en el sector, las organizaciones pueden gestionar de manera individual diferentes estrategias, con el fin de mitigar el impacto que puede ocasionar este nuevo competidor y para él puede no darse la reacción que esperaba dentro de esta industria.

7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

- **Número de proveedores importantes.**

Reparaciones industriales CAVA S.A.S. cuenta actualmente con una amplia gama de proveedores locales que comprenden desde el suministro de pinturas,

¹³¹ EL NUEVO SIGLO. Sector metalmecánico crecería 7,5%. Septiembre 28/2016. {Noviembre 22/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/09-2016-sector-metalmecanico-podria-crecer-7-5-este-ano>

repuestos, materiales de construcción hasta estructuras metálicas pesadas, de acuerdo a las necesidades y en la medida en que la empresa requiere materias primas recurre a ellos, quienes proveen los recursos necesarios de materiales para la ejecución de sus actividades comerciales.

Entre los proveedores más relevantes para la empresa están Pintacasa, Construhogar, Almacén Medellín, Auto repuestos, R&M soluciones industriales, Torniacoples y Eléctricos la 9ª.

- **Importancia del sector para los proveedores.**

El sector metalmecánico en el departamento del Valle del Cauca, como ya se ha mencionado tiene buenas perspectivas de crecimiento para el futuro, situación que beneficia a todo el entorno que rodea la cadena productiva, incluyendo los proveedores para quienes es un sector de gran importancia debido a que es muy versátil en la adquisición de insumos para la elaboración de productos, adicionalmente el sector se encuentra en un buen nivel económico dentro del PIB tanto departamental como nacional. ¹³²

Otro aspecto a resaltar, es que algunos de los productos que para la metalmecánica son bienes finales, para otros sectores de la economía como la construcción y la automotriz son materias primas básicas.

- **Posibilidad de integración hacia delante del proveedor.**

Aunque existen actualmente en el municipio de Cartago una gran cantidad de empresas metalmecánicas, en su mayoría son pequeñas organizaciones que no tienen acceso directo a los proveedores, por el contrario optan por adquirir los insumos a través de distribuidores minoristas, debido a que no compran en grandes cantidades pues los servicios que prestan van de la mano del consumidor quien tiene necesidades particulares.

¹³² DINERO. ¿Por qué la economía del Valle del cauca crece más que la nacional? Diciembre 21/2017. {Octubre 28/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresia/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>

- **Rentabilidad del proveedor.**

“Actualmente el mercado mundial de acero es de 1.600 millones de toneladas, de las cuales China provee la mitad. En el caso de México, la producción es de cerca de 20 millones de toneladas, mientras que en Colombia la demanda total es de 4 millones de toneladas, de la cual 2 millones se explica por producción local y otros 2 millones por importaciones.”¹³³

La rentabilidad de los proveedores en el sector metalmecánico se da no solo en el margen de ganancia de las ventas nacionales, si no adicionalmente con los beneficios tributarios que obtienen con respecto a las importaciones y exportaciones que se hagan con ese material, gracias a los tratados de libre comercio.

7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

- **Número de compradores importantes.**

El hecho de que la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. tenga una oferta de variados servicios, implica que esta no cuente con un estándar de precios que brindar a sus compradores, factor que se ha evidenciado como común denominador en todas las empresas que se dedican a la misma actividad económica en el municipio de Cartago Valle.¹³⁴

- Clientes mayoristas: empresas dedicadas a diferentes actividades económicas que requiere de reparaciones industriales para su maquinaria y equipo.
- Clientes minoristas: Personas del común que requieren de manera esporádica reparaciones generales.

¹³³ DINERO. Crece incertidumbre por exportaciones de acero y aluminio de Colombia. Mayo 3/2018. {Noviembre 24/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/incertidumbre-por-exportaciones-de-acero-y-aluminio/256053>

¹³⁴ Ver anexo C, D Y E. Entrevistas realizada a los competidores.

- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.**

La posibilidad de que un comprador adquiriera las herramientas que se necesitan para llevar a cabo de manera autónoma la prestación de servicios que requiere una metalmecánica son muy pocas, puesto que esto implica, altos costos de inversión y solo sería rentable cuando la proporción de uso sea considerable con relación al gasto operacional, adicionalmente, trae consigo los gastos de mantenimiento y mano de obra necesaria para el manejo de la maquinaria.

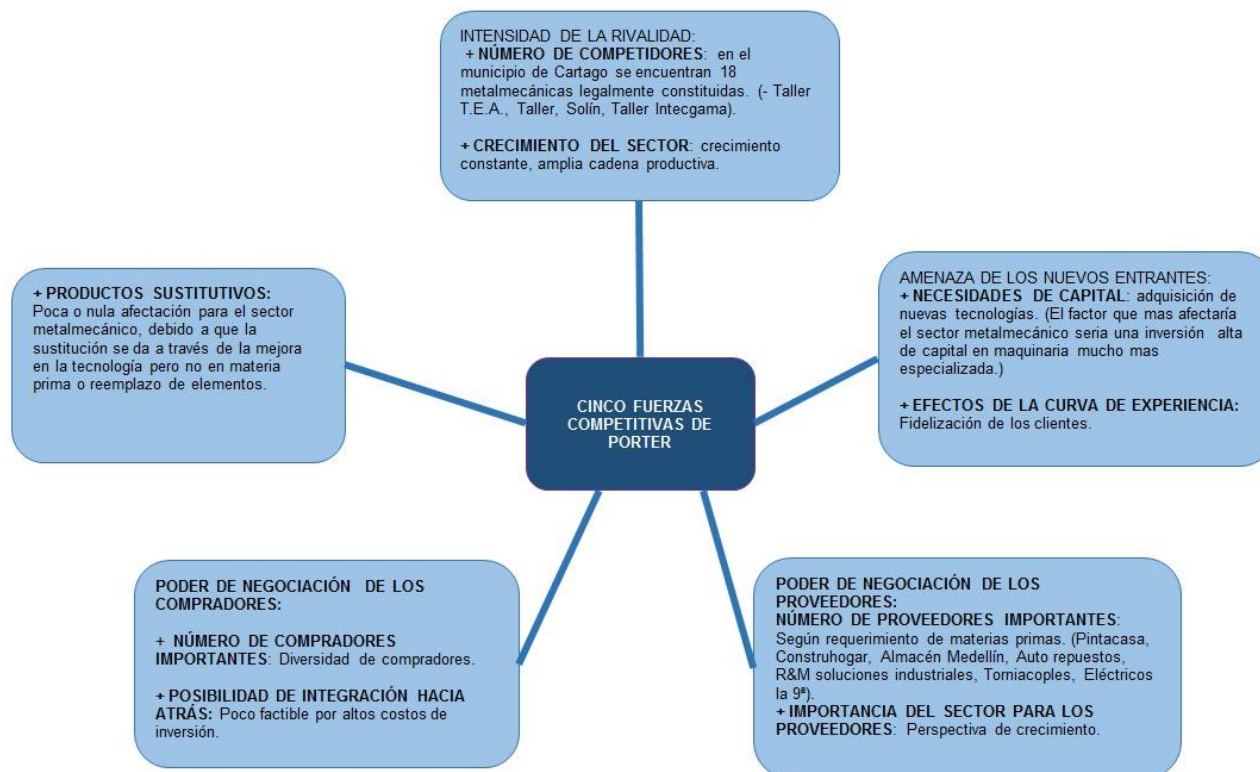
- **Rentabilidad del comprador.**

Para la empresa, este aspecto se evidencia en el hecho de que una maquina se averíe con frecuencia y sean más altos los costos de reparación que adquirir una nueva; presionando de esta manera el comprador para que el precio de sus servicios sea más económico.

7.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Para el sector metalmecánico como tal no hay una presión o alteración existente que afecte o pueda afectar los servicios que ofrecen. Los cambios que puedan suscitar, son con respecto a la modernización de la maquinaria empleada para la prestación de servicios; siendo ésta una afectación moderada, puesto que la maquinaria con la que cuenta la organización cumple con las funciones de una manera adecuada, la principal diferencia se ve relacionada con la precisión para la fabricación de las piezas y la producción en masa que para el servicio que ofrece no es rentable adquirirla.

Figura 3: Cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: elaboración propia.

7.6 ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Mediante el análisis realizado a partir de los diferentes factores que pueden impactar directa o indirectamente la organización, se pudo establecer que el sector metalmecánico en Colombia cuenta con oportunidades pero también algunas amenazas para que las empresas que los conforman puedan lograr expansión.

En lo que respecta a la primera fuerza competitiva que se refiere a la intensidad de la rivalidad para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., se encuentra en un nivel de impacto alto, debido a que en el municipio hay una amplia cantidad de competidores que además ofrecen servicios muy similares, por lo tanto, lo que marca la diferencia es la calidad del servicio; otro aspecto a resaltar es el relacionado con el crecimiento que tiene el sector por su relación con otros sectores; y por ultimo un elemento que puede resultar negativo para la organización es su alto costo de inversión en la compra de nuevas herramientas.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, es una fuerza que puede ser no tan alarmante pues como se ha venido mencionando el sector metalmecánico requiere de dos principios que son fundamentales para lograr posicionarse en el mercado y son experiencia junto con el reconocimiento de confianza que brinde a sus clientes y sumado el capital para realizar la inversión necesaria.

Para los proveedores, el sector metalmecánico es un buen consumidor de diferentes materias primas, debido a la diversidad de servicios que ofrece, por lo tanto, la flexibilidad de negociación con ellos es más perceptible y al igual que rentable. Por otra parte, el poder que ejercen los compradores con relación a los precios de negociación, también radica en el volumen de compra, lo cual es una oportunidad para la organización, además que no existe una gran posibilidad de que los clientes puedan no volver a requerir de sus servicios por la compra de maquinaria requerida para realizar la restauración.

8 BENCHMARKING

Para llevar a cabo el desarrollo del Benchmarking de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., perteneciente al sector metalmecánico del municipio de Cartago Valle, se empleó la información suministrada por la Cámara de Comercio identificándose 18 empresas dedicadas a la misma actividad económica, de las cuales se confrontaron 3 para conocer el perfil competitivo con el qué cuenta a través de factores claves de éxito y con base a ello mejorar o corregir las falencias que tenga.

A continuación se realiza una descripción de las empresas seleccionadas con apoyo del gerente de la empresa, las cuales considero son las más sólidas ubicadas en el municipio de Cartago.

8.1 TALLER INDUSTRIAL T.E.A. S.A.S

Taller industrial T.E.A. es una empresa que lleva 28 años en el mercado local, la cual ha logrado posicionarse como una de las mejores en el campo de la metalmecánica del municipio de Cartago, su mercado está dirigido a la construcción de estructuras metálicas y a la reparación de maquinaria industrial; su fuerza de trabajo se encuentra estructurada desde técnicos hasta ingenieros.

8.2 TALLER SOLÍN

Taller SOLÍN es una microempresa con 22 años en el sector de la metalmecánica, conformada por 7 empleados, quienes en su mayoría han adquirido sus conocimientos en la práctica.

Taller SOLÍN, es uno de los competidores más fuerte con relación a la atención de clientes minoristas lo que le ha dado la estabilidad necesaria para mantenerse en el mercado; es una empresa, que al igual que Reparaciones industriales CAVA S.A.S. cuenta con la planeación estratégica implícita en el desarrollo de su actividad.

8.3 INTECGAMA

Es una empresa que lleva en funcionamiento 23 años, su objeto social está orientado más que todo a clientes minoristas, ocasionalmente realiza proyectos para grandes empresas a través de creación, reparación y mantenimiento de grandes estructuras. La filosofía comercial del propietario, el señor Luis Francisco Barbosa, va más allá de generar ganancias monetarias, sino el poder contar con la satisfacción del cliente a través de una orientación adecuada de acuerdo a sus necesidades.

A continuación se describen cada uno de los factores claves de éxito que se encontraron relevantes de acuerdo al área de la empresa a la cual pertenece.

- **Los objetivos.**

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.”¹³⁵

- **Publicidad.**

“La publicidad desempeña un papel importante en una empresa, se podría decir que es una herramienta estratégica. A lo largo de los años ha tenido una evolución constante y un mayor desempeño para que se hagan conocidos los productos de las empresas, aunque para algunas empresas la publicidad no parece tener una importancia real (suele pasar con las empresas que ya están posicionadas y con renombre). Las compañías utilizan distintos métodos publicitarios basándose en el tipo de cliente que desea atraer, por lo que publicitan sus productos en los sitios que mayor atención reciba. Esta es una clave para la promoción inicial, comprar espacios publicitarios.”¹³⁶

¹³⁵ THOMPSON, Arthur A.; PETERAF, Margaret A.; GAMBLE, John E.; STRICKLAND, A. J. III. Administración estratégica. McGraw-hill/interamericana editores, S.A. DE C.V. 2012 18ª Edición. ISBN 978-0-07-811272-0 Pág. 28

¹³⁶ ESTILO DISEÑO con licencia para crear, Mayo 11/2014. {Noviembre 30/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.estilod.com/editorial/articulo339>

“El objetivo de la publicidad es establecer los medios y canales para comunicar al cliente los productos y servicios, así como fomentar la venta. En este sentido, debemos definir la imagen corporativa, el mensaje a comunicar, el medio o soportes para la promoción y publicidad, así como sus características. Además, debemos fijar un presupuesto para realizar estas acciones.”¹³⁷

- **Planificación y distribución hacia las empresas contratantes.**

Es la metodología implementada para la distribución, transporte y almacenaje de los implementos necesarios para la asistencia de reparación industrial en las organizaciones a las cuales se les presta el servicio.

- **Comunicación asertiva.**

Es la eficiente comunicación que permita el correcto entendimiento de directrices e información, no solo entre los colaboradores de la empresa sino también con los clientes a quienes es necesario prestar especial atención.

- **Renovación de equipos.**

Se refiere a la adquisición paulatina de equipos, pues en su mayoría las organizaciones entrevistadas aseguran contar con equipos y herramientas de uso prolongado, sin descartar la posibilidad que en un futuro puedan adquirir nuevas maquinarias a altos costos.

- **Motivación y capacitación al personal.**

En la actualidad, este es un factor fundamental en una organización que desee contar con un personal satisfecho, desempeñando las diferentes labores; y en el sector metalmecánico, es un común denominador la adquisición de conocimientos a través de la experiencia, la implementación de capacitaciones estructuradas conlleva a una mejora continua que permite una satisfacción por partida doble en

¹³⁷ MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN. {Noviembre 30/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/marketing-y-comercializacion>

los empleados, pues la empresa estaría contribuyendo en conocimiento y motivación.

- **Unidad de mando.**

Las metalmecánicas se encuentran en el rango de pequeñas y medianas empresas, que no tienen estructuradas sus unidades de mando y la delegación de responsabilidad, una clara distribución e identificación de autoridad, permite una adecuada división del trabajo para lograr los objetivos propuestos.

- **Inversión.**

La inversión monetaria es un claro factor requerido para el crecimiento de las organizaciones, al necesitar maquinarias de alto valor comercial que adicionalmente requieren de constante mantenimiento. Además es un aspecto que forma parte de un ciclo para lograr la rentabilidad esperada.

- **Manejo de residuos.**

La necesidad existente de proteger el medio ambiente, sea por convicción o por requerimiento gubernamental contribuye al desarrollo sostenible de las organizaciones; adicionalmente, fomenta la cadena de reciclaje y apoya nuevos programas de manejo de residuos en los que el sector metalmecánico puede contribuir considerablemente a través de la clasificación de hidrocarburos y desechos materiales.

Tabla 24. Benchmarking.

ÁREA	FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL	Peso		EMPRESA		Competidor No.1 T.E.A.		Competidor No. 2 Solín		Competidor No. 3 Intecgama	
				valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
Planeación estratégica	Los objetivos	15	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Gestión de mercado	Publicidad	10	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Logística	Planificación y distribución hacia las empresas contratantes.	10	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Comunicación	Comunicación asertiva	11	0,11	2	0,22	3	0,33	1	0,11	3	0,33
Tecnología	Renovación de equipos	15	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Gestión humana	Motivación y capacitación al personal.	11	0,11	3	0,33	3	0,33	1	0,11	3	0,33
Estructura organizacional	Unidad de mando.	11	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Gestión financiera	Inversión	11	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Gestión ambiental	Manejo de residuos	6	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
TOTAL		100	1		2,17		2,65		1,88		2,28

Fuente: elaboración propia.

8.4 Radares de valor y valor sopesado.

“Esta es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.”¹³⁸

Grafica 4. Radar de valor Reparaciones industriales CAVA S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

Grafica 5. Radar de valor sopesado Reparaciones industriales CAVA S.A.S.

¹³⁸ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. 1ª ed. pág. 174.



Fuente: elaboración propia.

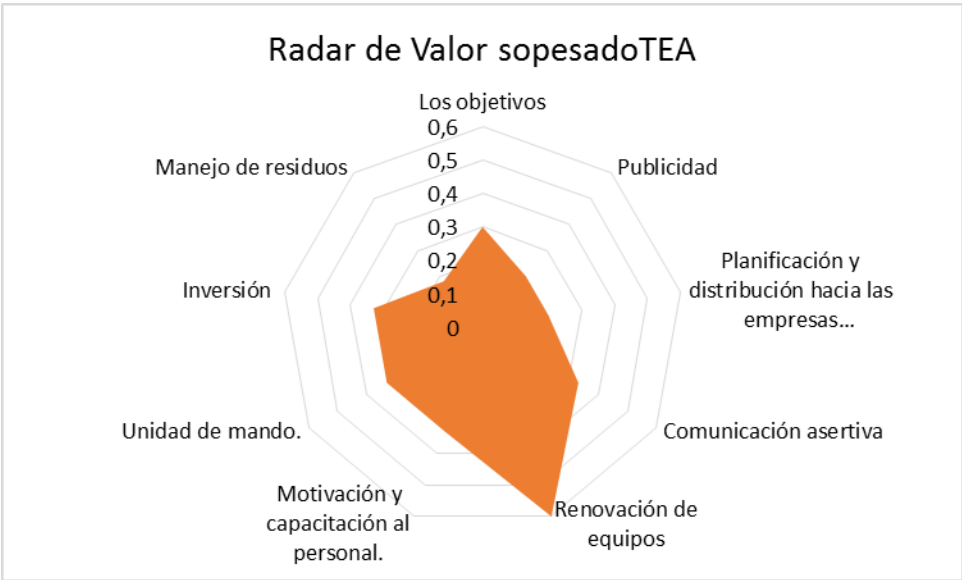
De acuerdo al resultado arrojado en las gráficas, se puede evidenciar que los factores en los que se destaca la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. son motivación y capacitación al personal y el manejo adecuado que hace de los residuos; y en las demás variables presenta déficit los cuales tiene claro que deben mejorar.

Grafico 6. Radar de valor Taller industrial T.E.A.



Fuente: elaboración propia.

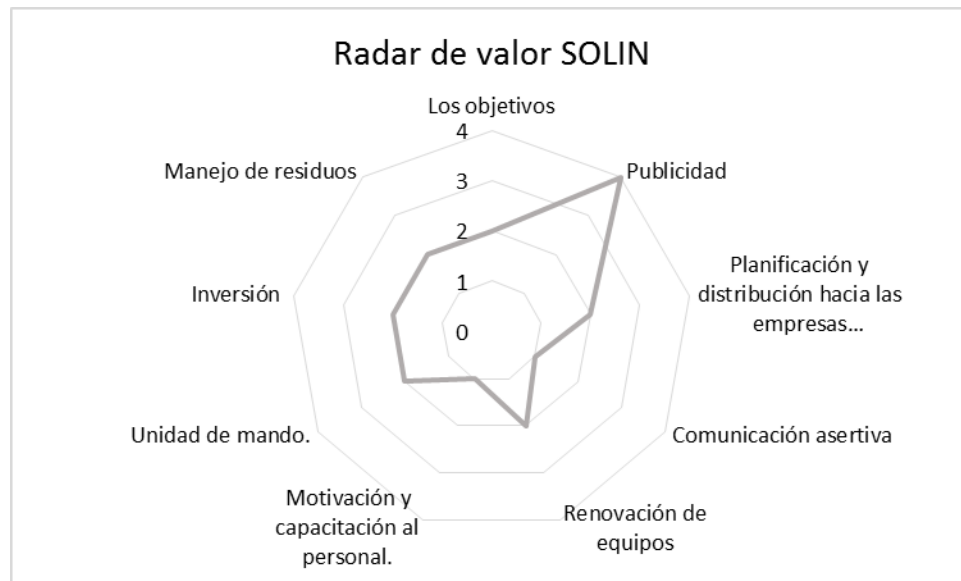
Grafico 7. Radar de valor sopesado Taller industrial T.E.A.



Fuente: elaboración propia.

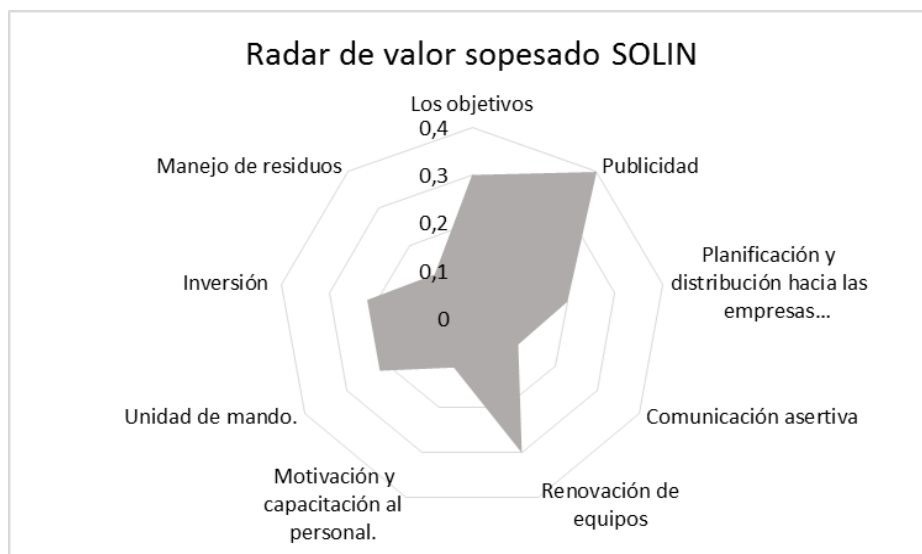
Para la empresa Taller industrial T.E.A, el cual es considerado el competidor más fuerte para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S, cuenta con varios ítems a resaltar, los cuales son renovación de equipos, comunicación asertiva, motivación y capacitación al personal, unidad de mando e inversión y los más deficiente son objetivos, publicidad y planificación y distribución hacia las empresas contratantes.

Grafico 8. Radar de valor Taller Solín.



Fuente: elaboración propia.

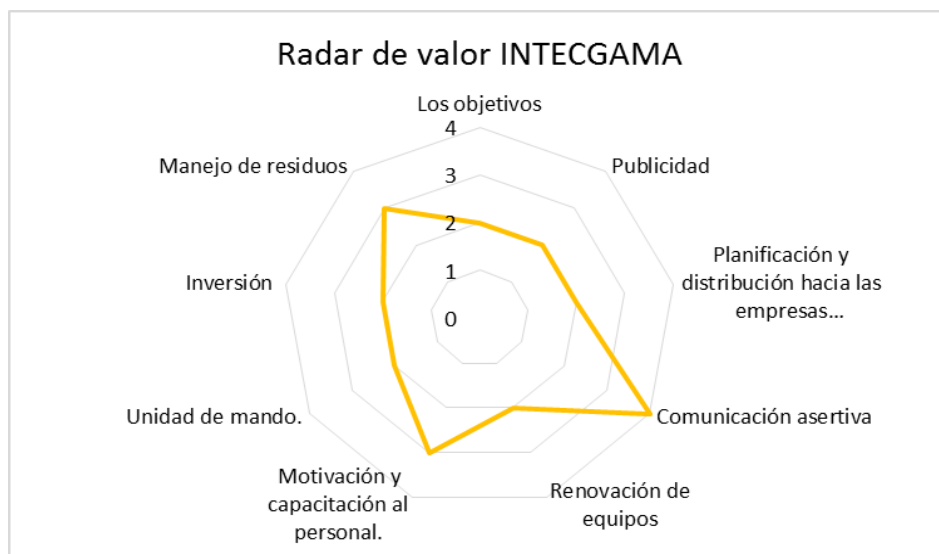
Grafico 9. Radar de valor sopesado Taller Solín.



Fuente: elaboración propia.

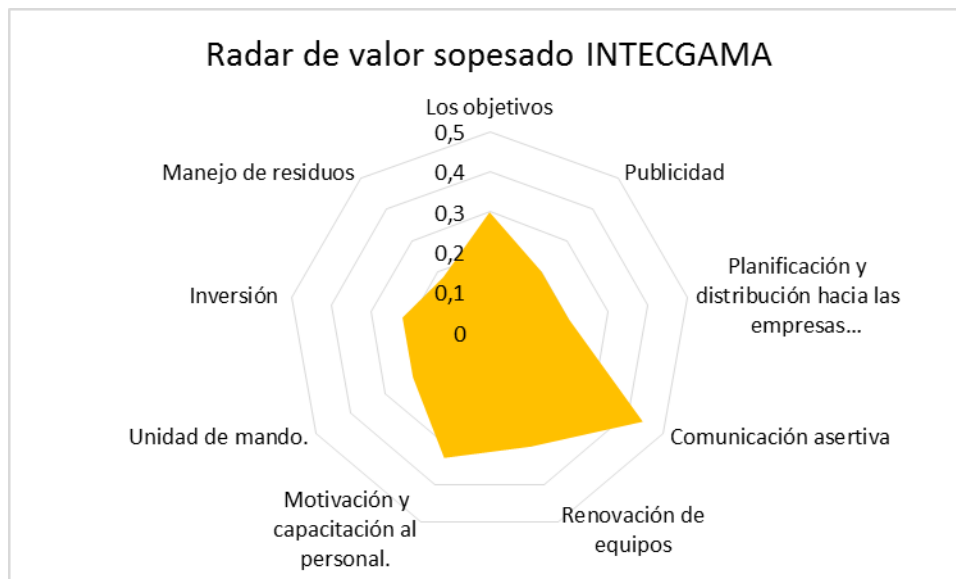
Para el Taller Solín, el aspecto que más sobresale de acuerdo al estudio realizado, está relacionado con la publicidad que maneja; y en los que menos se destaca son comunicación asertiva, motivación y capacitación al personal, manteniendo los otros aspectos en un nivel de consolidación estable.

Gráfico 10. Radar de valor Intecgama



Fuente: elaboración propia.

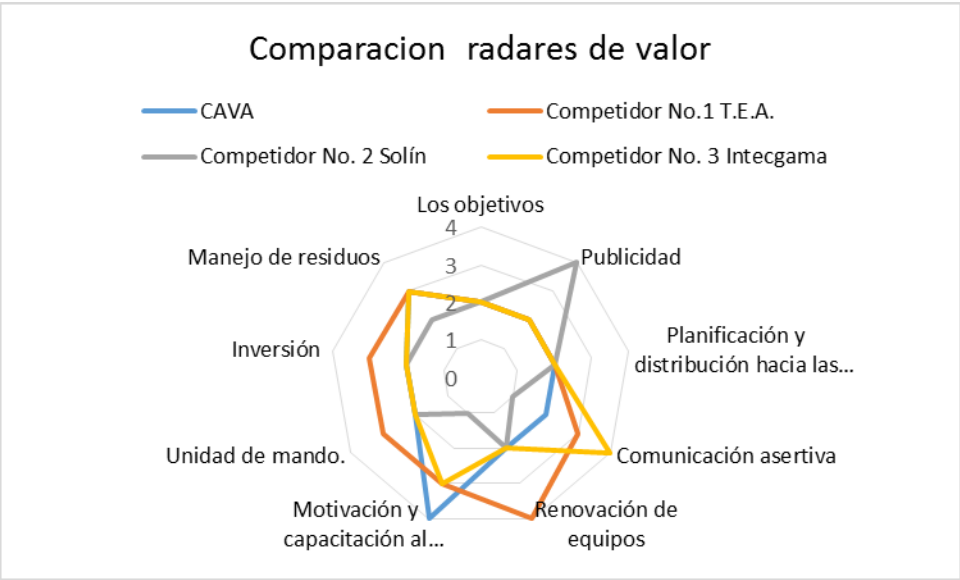
Gráfico 11. Radar de valor sopesado Intecgama.



Fuente: elaboración propia.

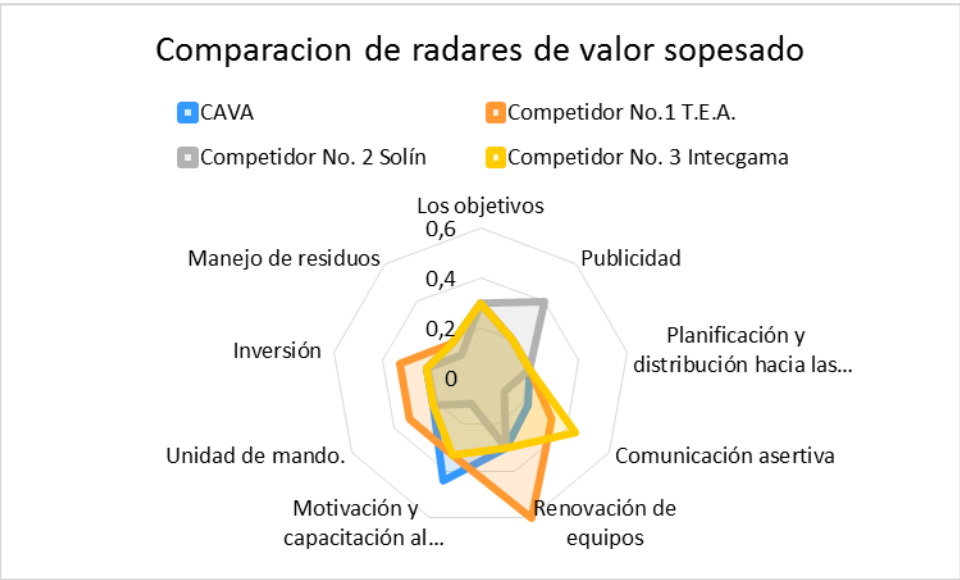
Por su parte, la empresa Intecgama con los aspectos que cuenta a su favor son: comunicación asertiva, motivación y capacitación al personal y manejo de residuos; por el contrario en los demás aspectos aunque presenta algunas falencias los mantiene estables.

Gráfico 12. Radar de valor empresas competidoras.



Fuente: elaboración propia.

Grafico 13. Radar de valor sopesado empresas competidoras.



Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación del Benchmarking.

La construcción del perfil competitivo para la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., se originó a partir de la información brindada a través de las entrevistas que se realizaron; información que se pudo consolidar gráficamente para una mejor interpretación en los radares de valor y valor sopesado revelando que las empresas se encuentran en niveles diferentes, cada una con sus puntos a resaltar y mejorar. Por medio de una calificación de valor sopesado, el cual se encuentra en la matriz, demostrando que la empresa que más destaca es Taller industrial T.E.A con 2,65, como se puede evidenciar en la gráfica realizada, el aspecto que más sobresale en la comparación de las tres empresas es el tecnológico puesto como ya se mencionó Taller T.E.A. es una empresa que cuenta con mayor capacidad no solo en maquinaria sino también personal titulado que a través de sus conocimientos le aporta una gran diferenciación.

Otros aspectos que se pueden mencionar en los cuales tuvo una gran relevancia en comparación con los demás competidores, es el manejo de la buena comunicación que se da dentro de la organización convirtiéndose en un factor clave de éxito para el fortalecimiento de la misma, la buena distribución lineal con la que cuenta cada departamento de la organización y las buenas prácticas ambientales que realizan con la clasificación de residuos tanto sólidos como líquidos.

Por otra parte la empresa Intecgama, obtuvo la calificación de 2,28 convirtiéndola en la segunda empresa líder en la localidad del municipio de Cartago, teniendo una alta ventaja competitiva en factores como la comunicación asertiva a través de tableros informativos dentro de la organización que permite la identificación de información concisa y prioritaria para el desarrollo de las labores ayudándole a prestar un servicio oportuno a sus clientes. Es una empresa que adicionalmente se destaca por el buen manejo de residuos sólidos y líquidos que contribuye a la protección del medio ambiente y por el reconocimiento y remuneración que tiene con sus empleados motivándolos a mejorar continuamente.

De acuerdo a las variables que fueron analizadas en el Benchmarking los aspectos a resaltar de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. son: motivación y capacitación del personal, donde se destaca el reconocimiento que hace a los empleados a través de incentivos no solo económicos sino también delegando áreas y equipos de trabajo donde puedan desempeñar funciones de liderazgo y el otro aspecto en que obtuvo una buena calificación es el manejo de residuos, puesto que en la medida de su posibilidad realiza la clasificación de los

mismos por medio de la implementación de nuevas prácticas sostenibles a través de regenerador de energías muertas y la adquisición de herramientas para mejorar los procesos y obtener menor cantidad de desechos.

El competidor con menor relevancia en la tabla de posición es el Taller Solín, pero no siendo el menos importante debido a que es uno de los competidores más fuerte con relación a la atención de clientes minoristas, lo que le ha dado la estabilidad necesaria para mantenerse en el mercado; es una empresa, que al igual que CAVA cuenta con la planeación estratégica implícita en el desarrollo de su actividad y la variable publicidad que también fue de los aspectos con calificación más alta por contar no solo con una publicidad estática sino también virtual y comercial, que le permite ser una de las metalmecánicas más reconocidas por su nombre en el municipio y que ha sido un gran aporte a su consolidación; además es de tener en cuenta que sus empleados han puesto en práctica todo su conocimiento a través de los años y han crecido con la organización.

El Benchmarking a través de sus herramientas como el radar, permite identificar la posición de la organización con relación a sus competidores, sus falencias y hacia dónde quiere llegar, sirve para planificar la mejora continua a través de estrategias que posibiliten el crecimiento de la empresa; adicionalmente, se puede considerar como un herramienta de retroalimentación para observar los factores que están influyendo negativamente la empresa, preguntarse ¿Dónde se quiere estar? ¿Cómo se van a lograr los objetivos propuestos?.

9 FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El modelo de direccionamiento estratégico planteado, se desarrolló a través de una dinámica de preguntas aplicada a los empleados de la organización, de manera conjunta con el propietario de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., el día miércoles 13 de Septiembre del año 2017, en dicha actividad participaron 10 personas. (Ver anexo B).

9.1 MISIÓN

El taller de REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., perteneciente al sector de la metalmecánica se ha consolidado como una empresa en crecimiento que cuenta con personal de trabajo calificado, que ayuda a contribuir al desarrollo de los objetivos de sus clientes mediante la restauración de las maquinarias y equipos, contribuyendo de manera conjunta a la misión de las organizaciones.

9.2 VISIÓN

La empresa “REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.” será reconocida en el mercado por la implementación de tecnologías adecuadas que conlleven a una alta productividad, originando en sus colaboradores confianza y sentido de pertenencia por la empresa, transmitiendo esta seguridad a sus consumidores.

9.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos, son características definidas dentro la organización, los cuales deben ser adoptados por los empleados como propios, al ser ellos el reflejo de la organización ante los clientes y por consiguiente son quienes deben transmitir esa cualidad. Cabe resaltar, que los valores corporativos abarcan ámbitos tan extensos como la competitividad de la organización, el entorno en el que se desenvuelve tanto cultural como profesionalmente, entre otros.

Dentro de los valores hallados que refleja la organización, se proponen los siguientes:

- Responsabilidad: está orientado al cumplimiento no sólo de deberes sino también de las acciones a las cuales se ha comprometido.
- Compromiso: es la actitud tomada con relación a la importancia que le otorguen las personas al desarrollo de las actividades encomendadas o tomadas como iniciativas.
- Trabajo en equipo: es la capacidad de llevar a cabo labores de manera conjunta, realizando cada integrante un aporte integral de sus conocimientos y habilidades para el logro de un objetivo común.
- Respeto: es reconocer y aceptar el límite hasta dónde puede llegar cada persona no solo por criterios de autoridad sino también por el hecho de ser algo natural dentro de los lineamientos del ser humano.
- Tolerancia: aceptar y comprender los puntos de vista de cada ser humano sin que ello implique ofensa alguna.

9.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

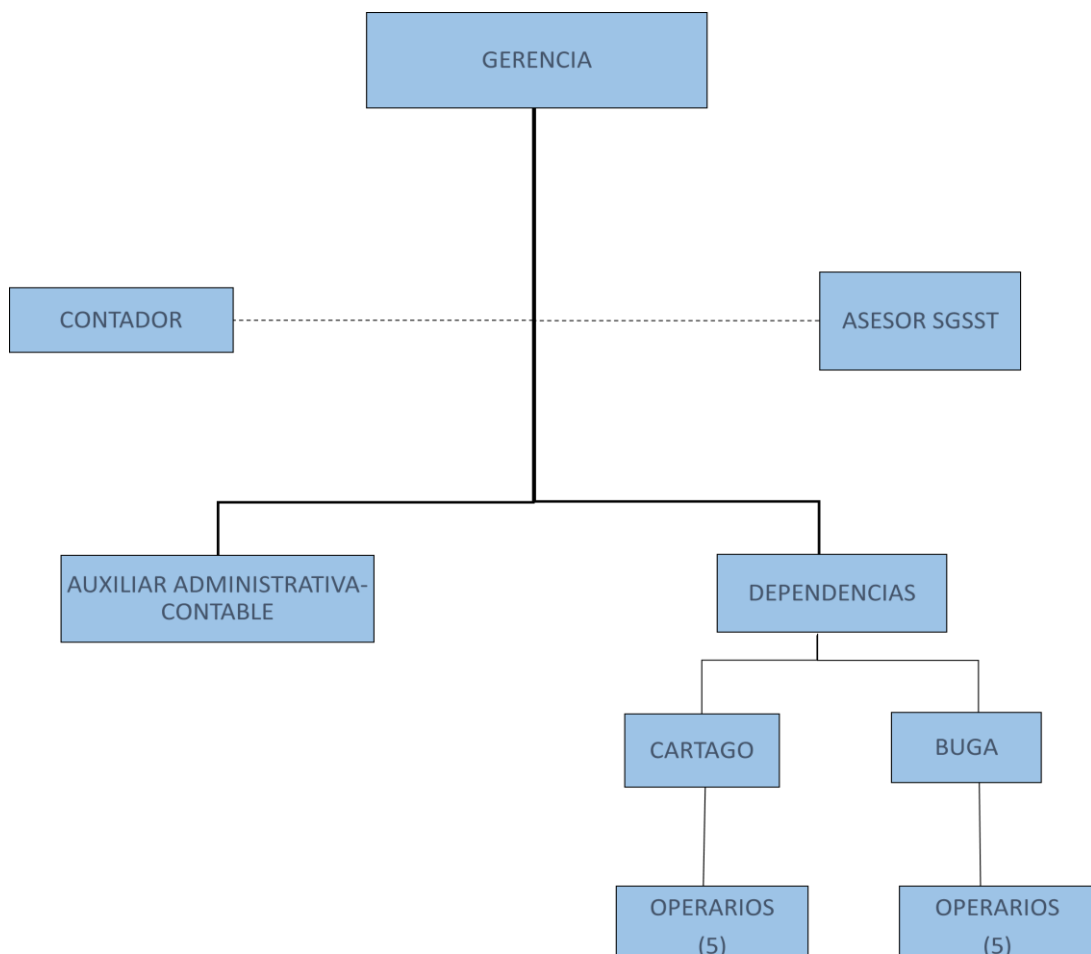
“El diseño de la estructura organizacional de la empresa es un aspecto crítico del proceso de ejecución de la estrategia. La estructura organizacional abarca el acomodo formal y el informal de labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa. Especifica las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la estrategia porque ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas.”¹³⁹

En la gráfica que a continuación se presenta, se plantea el organigrama institucional. El cargo de Gerente es ocupado por el propietario y accionista único de la organización, cuenta con colaboradores externos para la prestación de

¹³⁹ THOMPSON, Arthur A.; PETERAF, Margaret A.; GAMBLE, John E.; STRICKLAND, A. J. III. Administración estratégica. McGraw-hill/interamericana editores, S.A. DE C.V. 2012 18ª Edición. ISBN 978-0-07-811272-0 Pág. 341

servicios como el contador y especialista en sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo; el área administrativa está conformada por una auxiliar quien se encarga de realizar labores no sólo de asistente gerencial sino que a su vez desempeña actividades de acompañamiento como auxiliar contable y por último se encuentra el área operativa compuesta por los colaboradores de Buga y Cartago.

Figura 4. Organigrama de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

9.5 MATRIZ DOFA CRUZADA

DOFA es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario que permite el análisis de la competitividad y ayuda a determinar el desempeño de la organización en su medio y establecer la probabilidad de éxito de la misma; la DOFA es una herramienta poderosa para el desarrollo de una herramienta efectiva.¹⁴⁰

¹⁴⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Capítulo 7. Pág. 185.

Tabla 25. Matriz DOFA cruzada.

MATRIZ DOFA CRUZADA REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Importaciones	A1	Creación de nuevos impuestos.
		O2	Población económicamente activa (PEA)	A2	TLC
		O3	Sistema de conectividad y transporte	A3	Normatividad del medio ambiente.
		O4	Reformas al sistema de Seguridad y Salud.	A4	Política salarial.
		O5	Aumento a la inversión en seguridad.	A5	Incremento en el índice de desempleo
		O6	Aceptación a productos con alto contenido tecnológico.	A6	Migración e inmigración
		O7	Nivel educativo	A7	Velocidad en el desarrollo tecnológico.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS FO	
F1	Conocimiento (Experiencia) en el mercado	O1, O3, O6, F2 Aprovechar las vías de acceso con relación a las zonas francas a través de medios de transporte que faciliten la movilidad de la mercancía para la importación directa de los diferentes materiales. O2, O7, F1 Diseñar un plan de capacitaciones que permita incentivar la experiencia de cada empleado, a través de capacitaciones, mejorando sus capacidades y nivel de vida. O5, F3, F7 Velar por la seguridad de los empleados que están a su cargo para que de esta manera se sientan motivados a cumplir sus obligaciones, contribuyendo esto directamente sobre un ambiente laboral sano y brindando una imagen de progreso para la empresa.		A1, A3, F3, F7 Crear un mecanismo de acción a través de la clasificación de residuos que permita minimizar el impacto de nuevas normas e impuestos regulatorios. A2, A5, A7, F7 Fortalecer mediante la expansión los aspectos positivos relacionados tanto con la compra y venta de bienes propios del sector metalmecánico, provenientes de los acuerdos comerciales existentes con los diferentes países. A6, F1, F5, F6 Beneficiar y beneficiarse mediante la contratación de personal extranjero con amplio conocimiento en el sector metalmecánico que le aporte desarrollo a la empresa para conseguir sus objetivos.	
F2	Calidad en su servicio.				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. (Continuación)			
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
F3	Responsabilidad	O4, F4, F6, F7 Diseñar e implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo acorde con la normatividad vigente Colombiana para el mejoramiento continuo en todas las áreas de la organización. O7, F5, F7, F2 Desarrollar un modelo de contratación que contribuya al aprovechamiento de los beneficios otorgados a la empresa por emplear aprendices que puedan aportar conocimiento calificado. O6, F1, F2, F7 Diseñar un plan de adquisición de maquinaria y tecnología de punta para la implementación de nuevas prácticas productivas que permita la aceptación y conocimiento de la misma, contribuyendo a la prestación de un mejor servicio.	A4, F2, F4, F7 Establecer salarios de valoración individual a todo el personal, acompañado de incentivos proporcional al aporte laboral para el cumplimiento de los objetivos con el fin de transformarse en una guía de mejoramiento. A4, A5, F1, F5 Buscar ventajas competitivas a partir del conocimiento y capacidad del personal, tomando como referencia las aptitudes de los mismos para aligerar métodos de competitividad regional que permitan incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo. A7, F2, F4, F6 Diseñar un método de comunicación a través de plataformas digitales que optimicen gastos y tiempo en movilidad de una ciudad a otra, convirtiéndose en un beneficio conjunto tanto para el empleado como para la organización al hacer uso de estas herramientas tecnológicas.
F4	Adecuados implementos de trabajo.		
F5	Capacidad del personal.		
F6	Capacitación de los empleados		
F7	Búsqueda del mejoramiento continuo		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. (Continuación)			
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
D1	Instalaciones inadecuadas.	D1, D4, D7, O6 Fortalecer el portafolio con nuevos servicios (asesorías con proyección digital) que contengan aspectos tecnológicos que contribuyan a lograr un buen flujo de efectivo.	D1, D4, D6, A7 Diseñar e implementar un plan de reestructuración de las instalaciones con el fin de obtener un mejor aprovechamiento de espacios, que permita ampliar la gama de la prestación del servicio hacia el cliente minorista a través del control de stock.
D2	Rotación del personal.	D2, D4, O2, O4 Establecer tiempos de entrega dentro de un horario justo, complementado por los medios necesarios para cumplir con la función asignada y así mismo que brinde estabilidad laboral a los empleados.	D2, D7, A4, A5, A6 Diseñar e Implementar nuevos servicios orientados a los potenciales clientes minoristas, que proporcione una estabilidad económica y laboral dentro de la organización.
D3	Poco mercadeo.	D3, D5, O6 Diseñar un plan de marketing que le permita a la organización un posicionamiento en el mercado y una mejora sustancial en la prestación de los servicios.	D4, D7, A1, A2 Establecer planes de mejoramiento publicitario con el fin de incrementar las relaciones con clientes potenciales.
D4	Portafolio de servicios limitado.	D6, O1, O3, O5 Implementar un programa de inventarios, que permita establecer un mejor control y manejo de las herramientas minimizando de esta manera la pérdida de materiales. D2, D7, O7 Diseñar una política de análisis permanente del entorno cercano (sector), a través de herramientas como la vigilancia tecnológica, que le permita a la organización identificar y evaluar oportunidades y amenazas del medio.	D5, D7, A3 Diseñar e implementar un manual de funciones que le permita al personal de la organización tener claridad sobre las responsabilidades y actividades propias del cargo. D3, D5, A7 Diseñar un cuadro de mando que permita incrementar la delegación de actividades y contribuya la disminución de carga laboral hacia el gerente, al mismo tiempo que los empleados amplían su conocimiento en las resolución de problemas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. (Continuación)			
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D5	Toma de decisiones centralizadas.	D3, D4, D5, O7 Establecer una política de Talento Humano enfocada en la delegación de funciones y fomento de la autonomía y el liderazgo del personal que le permita a la organización aprovechar e mejor manera su capital humano.	D6, D7, A7 Implementar un manejo de control de inventarios que permita el aprovechamiento de toda la herramienta y materia prima disponible.
D6	Manejo de inventarios.		
D7	Dependencia de clientes.		

Fuente: Elaboración propia.

9.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos estratégicos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades en el DOFA corporativo.” ¹⁴¹

Tecnología e innovación.

Objetivo global.

Incorporar las nuevas tecnologías a los diferentes procesos organizacionales, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado y aumentar la eficiencia organizacional.

Estrategias relacionadas.

- Hacer uso eficiente de las herramientas a partir de la experiencia y capacitaciones recibidas, con el fin de obtener el mayor provecho de vida útil de las mismas, y de esta manera ampliar los servicios que oferten.
- Implementar acciones tecnológicas básicas para mejorar la experiencia de los clientes que lleguen a solicitar trabajos de diseño especiales generando esto un valor agregado.

¹⁴¹ Ibíd. Capítulo 10. Pág. 225

Posicionamiento de marca.

Objetivo global.

Posicionar la marca de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. que le permita la consolidación en el mercado.

Estrategias relacionadas.

- Establecer planes de mejoramiento publicitario que permitan incrementar las relaciones con nuevos clientes, ocasionando esto la ampliación directa del portafolio de servicios y por ende de la organización.
- Identificar y proponer elementos que contribuyan a un adecuado espacio de trabajo, evitando sanciones y de esta manera contribuir a la prestación de un servicio de calidad no solo a los clientes sino también a los empleados.
- Fomentar la cultura organizacional, misión, visión y valores a los colaboradores mediante un plan de mejoramiento que permita reflejar este sentido de pertenencia que se tiene por la organización hacia los clientes.

Desarrollo del talento humano.

Objetivo global.

Implementar un sistema de talento humano que permita ampliar y calificar el desempeño de los empleados obteniendo una mayor eficiencia organizacional.

Estrategias relacionadas.

- Estudiar la posibilidad de implementar un ejercicio de valoración individual a todo el personal con el fin de transformarse en una guía de mejoramiento.

- Gestionar capacitaciones para el personal con el fin de contribuir al crecimiento no solo profesional sino también organizacional.
- Aprovechar uno de los principales elementos intangibles con los que cuenta la empresa (calidad en su servicio), para armarse del capital financiero necesario, con el propósito de aminorar el impacto negativo que los efectos tecnológicos pueden ejercer.

10 PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción especifica las directrices donde deben participar todos los miembros que conforman la organización, dónde es primordial que conozcan el objetivo planteado, teniendo en cuenta que la comunicación debe fluir de manera adecuada en ambos sentidos, generando esto una retroalimentación para que de esta manera se puedan obtener buenos resultados.

La propuesta del plan de acción que a continuación se presenta surgió del estudio que se realizó, a través del cual se demuestra la necesidad de reformar el cómo se llevan a cabo los diferentes procesos de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., estableciendo además un indicador que permita realizar un seguimiento y control de las actividades planteadas en cada una de las estrategias.

Tabla 26. Plan de acción, seguimiento y control Reparaciones industriales CAVA S.A.S.

Objetivo estratégico	Estrategia	Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Tecnología e innovación. Incorporar las nuevas tecnologías a los diferentes procesos organizacionales, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado y aumentar la eficiencia organizacional.	Hacer uso eficiente de las herramientas a partir de la experiencia y capacitaciones recibidas, con el fin de obtener el mayor provecho de vida útil de las mismas, y de esta manera ampliar los servicios que oferten.	Incrementar la participación en ferias del sector.	ANUAL	(Clientes nuevos - clientes años anteriores) / (clientes años anteriores)*100	Gerente	\$600.000 Inscripción y viáticos
		Llevar un control sobre la implementación de las nuevas prácticas.	TRIMESTRAL	(Prácticas implementadas / total de prácticas sugeridas)* 100	Secretaria	No aplica
	Implementar acciones tecnológicas básicas para mejorar la experiencia de los clientes que lleguen a solicitar trabajos de diseño especiales generando esto un valor agregado.	Elaborar, tabular y analizar una encuesta anual a los clientes atendidos durante el año.	TRIMESTRAL	(Total clientes satisfechos / total clientes) * 100	Secretaria	\$30.000 Papelería para registrar la información
		Incluir el servicio de diseñador industrial que permita plasmar un prototipo de la idea del cliente.	MENSUAL	(Total trabajos diseñados / total trabajos realizados) * 100	Gerente	\$700.000 Diseñador industrial
		Subtotal presupuesto				\$ 1.330.000

Tabla 26. Continuación						
Objetivo estratégico	Estrategia	Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Posicionamiento de marca. Posicionar la marca de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. que le permita la consolidación en el mercado.	Establecer planes de mejoramiento publicitario que permitan incrementar las relaciones con nuevos clientes, ocasionando esto la ampliación directa del portafolio de servicios y por ende de la organización.	Incrementar la labor comercial, logrando la no dependencia de un pequeño número de clientes.	MENSUAL	(Cumplimiento al presupuesto: Ventas reales / Ventas presupuestadas) *100	Gerente	\$ 900.000 Asesor comercial
		Efectuar un plan de marketing con el fin de dar a conocer la organización.	SEMESTRAL	(Ventas post implementación plan de marketing/ventas pre implementación plan de marketing) *100	Gerente	\$ 1.200.000 Asesor de marketing y publicidad
	Identificar y proponer elementos que contribuyan a un adecuado espacio de trabajo, impidiendo sanciones y de esta manera contribuir a la prestación de un servicio de calidad no solo a los clientes sino también a los empleados.	Implementación de la herramienta básicas de mejora de calidad 5' S.	MENSUAL	(No. de jornadas 5s programadas/No. de jornadas 5s realizadas) *100	Gerente	100.000 Presupuesto para implementación de mejoras continuas
		Implementar suministro de dotaciones a los empleados según los tiempos establecidos por la ley.	CUATRIMESTRAL	(Total dotaciones programadas/ Total dotaciones entregadas)*100	Gerente	(123.000 x 16) 1.968.000 Total de presupuesto para dotaciones
	Fomentar la cultura organizacional, misión, visión y valores a los colaboradores mediante un plan de mejoramiento que permita reflejar este sentido de pertenencia que se tiene por la organización hacia los clientes.	Realizar socializaciones y sensibilizaciones sobre aspectos de la cultura organizacional y la planeación estratégica de la empresa.	ANUAL	(No. de reuniones programadas/No. de reuniones realizadas) *100	Gerente	No aplica
		Reconocimiento a través de incentivos para las personas por el sentido de pertenencia hacia la organización.	MENSUAL	(No. de incentivos programados/ No. de incentivos adjudicados)*100	Gerente	\$100.000 Incentivos económico y no económico
	Subtotal presupuesto					\$4.268.000

Tabla 26. (Continuación)						
Objetivo estratégico	Estrategia	Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Desarrollo del talento humano. Implementar un sistema de talento humano que permita ampliar y calificar el desempeño de los empleados obteniendo una mayor eficiencia organizacional.	Estudiar la posibilidad de implementar un ejercicio de valoración individual a todo el personal con el fin de transformarse en una guía de mejoramiento.	Efectuar evaluación de desempeño que permita visualizar las necesidades de capacitación del personal.	TRIMESTRAL	(Total reuniones realizadas/total reuniones programadas)*100	Gerente	\$1.200.000 Auditor externo
		Realizar un control en el área de Talento Humano sobre todos los hechos de accidentalidad, ausencias y determinar el cumplimiento de las actividades de mantenimiento preventivo lo que disminuye el porcentaje de paradas en planta y mejora las condiciones de los empleados en su área de proceso.	TRIMESTRAL	(No. Total de Accidentes de Trabajo en el trimestre / No. empleados) *100 (No. De días de ausencia por causa de salud durante el trimestre / No. empleados) * 100 (Actividades de mantenimiento preventivo realizadas/ actividades programadas) *100 mensual	Gerente	1.200.000 Asesor externo
	Subtotal presupuesto					\$2.400.000

Tabla 26. (Continuación)						
Objetivo estratégico	Estrategia	Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Desarrollo del talento humano. Implementar un sistema de talento humano que permita ampliar y calificar el desempeño de los empleados obteniendo una mayor eficiencia organizacional.	Gestionar capacitaciones para el personal con el fin de contribuir al crecimiento no solo profesional sino también organizacional.	Capacitar a todo el personal en su área de trabajo, con el fin de lograr mejoramiento continuo y procesos de calidad.	TRIMESTRAL	(Total personal Capacitado/total personal)*100	Gerente	\$350.000 Asesor externo
		Realizar reuniones de emprendimiento para lograr más motivación en los colaboradores, y así obtener mayor satisfacción en los clientes.	SEMESTRAL	(Total reuniones realizadas/total reuniones programadas)*100	Gerente	\$300.000 Asesor externo
	Aprovechar uno de los principales elementos intangibles con los que cuenta la empresa (calidad en su servicio), para armarse del capital financiero necesario, con el propósito de aminorar el impacto negativo que los efectos tecnológicos pueden ejercer.	Mejoramiento de rendimientos de planta y crear políticas de disminución de costos.	SEMESTRAL	(Costo ventas/ Ventas totales) * 100	Gerente	\$300.000 Contador
		Establecer estrategias tendientes a mejorar tiempos de respuesta y servicios, con el fin de fidelizar a los clientes actuales.	SEMESTRAL	(Total clientes antiguos / Total clientes) * 100	Gerente	\$500.000 Asesor externo
	Subtotal presupuesto					\$ 1.450.000
	TOTAL PRESUPUESTO					\$ 9.448.000

Fuente: elaboración propia.

11 CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado a nivel interno y externo se pudo evidenciar que indudablemente hay factores que a nivel empresarial son incontrolables pero que debe existir un plan de contingencia que permita mitigar dichas adversidades.

También cabe resaltar que para el sector en el que se desempeña la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. existe un buen auge debido a la necesidad de su servicio en el crecimiento de otros sectores de la economía. Los principales hallazgos encontrados durante este estudio a través de la matriz DOFA y que contribuyen al beneficio para la organización con relación a las oportunidades son: población económicamente activa y nivel educativo; en lo que se refiere a sus fortalezas están calidad en sus servicios y responsabilidad; por otro lado, se evidenció que los aspectos considerados como una amenaza son: creación de nuevos impuestos, incremento en el índice de desempleo y velocidad en el desarrollo tecnológico; adicionalmente las debilidades más evidentes dentro de la organización en el desarrollo del este trabajo son: rotación de personal, el no manejo de inventarios y la dependencia de clientes.

En el transcurso del desarrollo del análisis del sector realizado a la empresa se tomó como modelo la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, pues es importante que la empresa conozca de una manera más amplia el sector al cual pertenece y las variables que pueden ser más relevantes dentro del mismo; allí también se identificó que los competidores de la ciudad son 18 empresas, los limitantes para los nuevos competidores se encuentra en la alta inversión de capital para herramientas, la presión que ejercen los compradores para obtener calidad y buenos precios lo cual es relativo a la necesidad de sus servicios y no genera gran afectación; por otra parte, se destaca que el sector metalmecánico no cuenta con productos sustitutos para sus servicios debido a la complejidad tecnológica de sus herramientas.

En el Benchmarking realizado, se evidencio que la competencia a nivel local de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. ubicada en el municipio de Cartago Valle, es una competencia fuerte al contar con 18 organizaciones dedicadas a la misma actividad económica; dentro de los 3 competidores con los cuales se comparó Reparaciones industriales CAVA S.A.S. hubo uno que sobresalió significativamente, el taller técnicos asociados T.E.A., en aspectos relevantes como renovación de equipo, unidad de mando e inversión, fueron en los que obtuvo calificación de mayor rango y los puntos fuertes de la empresa objeto de estudio con respecto a sus competidores son comunicación asertiva,

motivación y capacitación al personal; adicionalmente, la diversidad de mercados en los cuales se puede incurrir con la prestación de este servicio (metalmecánica) vuelve este nicho de mercado muy atractivo. Las empresas que prestan este servicio en la ciudad, compiten en diferentes rangos, algunas dirigen la prestación de sus servicios a clientes minoristas y personas del común que tienen necesidades puntuales que se presentan de manera esporádica y otras empresas que dirigen la prestación de sus servicios como contratistas de grandes organizaciones llevando la reparación industrial a una escala operativa.

Para la organización fue de gran relevancia poder materializar el direccionamiento estratégico que siempre estuvo implícito a lo largo de su funcionamiento, el cual puede ser reforzado a partir de objetivos como tecnología e innovación, haciendo uso eficiente de las diferentes herramientas y experiencia con la que cuenta, lo que adicionalmente contribuirá a la consolidación de la empresa en el mercado surgiendo a partir de actividades donde los colaboradores puedan compartir el sentir de ellos hacia la organización y de esta manera poder exteriorizarla y dar a conocer a personas ajenas a la empresa aspectos como la misión, visión, valores y jerarquización, permitiendo esto interiorizar sentido de pertenencia y adicionalmente se plantea desarrollo del talento humano a partir de capacitaciones que brinden a los empleados grandes contribuciones tanto a nivel personal como profesional.

El plan de acción, permite a la organización plantearse metas, delegar responsabilidades, establecer un seguimiento y control de las actividades propuestas a través de los objetivos estratégicos. Para la realización de este proyecto se plantearon 3 objetivos estratégicos que se consideraron reúnen factores que pueden ser un campo de acción importante para lograr un posicionamiento de la empresa, compuesto por 8 estrategias que permitieron definir 16 actividades que en su mayoría estarán a cargo de ser desarrolladas por el gerente de la organización, quien es el delegado de dirigir en conjunto todos los esfuerzos de los colaboradores para lograr cada una de las acciones.

El desarrollo e implementación del plan de acción propuesto tendrá un costo aproximado de \$9.448.000.

12 RECOMENDACIONES

Después del análisis realizado sobre los diferentes factores que pueden afectar tanto directa como indirectamente a la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S., se definen las siguientes recomendaciones:

Asignar una persona responsable de la adecuada implementación del presente direccionamiento estratégico y adicionalmente gestionar y controlar oportunamente los recursos necesarios para el desarrollo de este.

Promover la participación en ferias dedicadas a la metalmecánica que fortalezca el conocimiento de los procesos productivos, herramientas y además la implementación de nuevas tecnologías que sean beneficiosas para la organización.

Materializar la fidelización de los clientes a través de nuevas prácticas complementarias a la prestación del servicio, que permita crear una imagen competitiva de la empresa, generando a la vez un histórico de datos de los clientes atendidos.

Un aspecto a considerar es el espacio, ya que el establecimiento como tal, tiene capacidad pero no se está aprovechando adecuadamente y además no le permite realizar trabajos de estructuras metálicas de grandes proporciones, aspecto que puede mejorar con un rediseño del espacio y orden adecuado de las herramientas.

Implementar un modelo de mercadeo publicitario, aunque en el sector metalmecánico no es común realizar esta clase de actividades comerciales, pero ello no significa que no sea una buena herramienta para dar a conocer la empresa en otros sectores cercanos a los municipios de Buga y Cartago donde ya se encuentra establecida.

Impulsar el cumplimiento de la planeación estratégica, de tal manera que se convierta en la razón de ser de la organización y la proyección de nuevas metas a través del tiempo.

Fortalecer la evaluación operativa para el mejoramiento del desempeño individual de los trabajadores dentro de la organización, aplicando también seguimiento y control a los resultados obtenidos.

Al realizar este proyecto se deja claro la necesidad de implementar todas estas herramientas las cuales son pertinentes, puesto que colocan en evidencia las necesidades de la organización y por consiguiente permiten trazar caminos de mejora continua para las adversidades presentes y futuras.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. (1999). El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Capítulo 12. El radar legal Pág. 251

ANSOFF, Igor y MACDONELL J. Edward. La dirección estratégica en la práctica empresarial. 2da Edición México: Pearson, 1.997. Pág. 259. {Noviembre 27/2016}.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. 1ª ed. pág. 124.

CARVAJAL, Rafael. (1998). Análisis del entorno Político-aproximación preliminar-. En: Entorno organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Pág. 66.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Colombia: MacGraw-Hill Interamericana 2.001, ISBN 978-958-41-0161-7. Capítulo 2 pág. 51

CROCE, María Paola. (1998). Hacia un concepto de entorno jurídico de las organizaciones. En: Entorno organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Pág. 52

FAYOL, Henry. Administración industrial y general. Ediciones Obris S.A., 1.984, ISBN 8476342691. Pág. 29. {Noviembre 25/2016}.

FRED, R David. Conceptos de administración estrategia. Novena edición México: Pearson, 2009. Capítulo 3 Pág. 114. ISBN 970-26- 0427-3.

GALLARDO, Hernández José Ramón. Administración estratégica de la visión a la ejecución. Primera edición Alfaomega grupo editor S.A. de C.V. México 2012. ISBN 978-607-707254-6 Capitulo 1 Pág. 17.

GIRALDO ORTIZ, Jorge Armando. Plan estratégico para la asociación defensora de animales del municipio de Cartago – Valle. Cartago, Noviembre 2014, pág. 38. Trabajo de investigación (Profesional en Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración. {Noviembre 3/2016}.

GUZMAN, Arcadio, José. (1998). El entorno económico de la organización empresarial. En: Entorno organizacional. Pág. 17

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Cuarta edición McGraw- Hill. (1.991). Capítulo 5, Pág. 102. ISBN 970-10-5753- 8

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Caryl. Administración: una perspectiva global y empresarial. Octava edición McGraw Hill México 1984 ISBN 978-970-10-6524-2

LUNA GONZÁLEZ, Alfredo Cipriano. Administración estratégica. Primera edición 2010, grupo editorial Patria S.A. de C.V. ISBN 978-607-438-245-7 Capítulo 1 Pág. 4

MINTZBERG, Henry; AHSLSTRAND, Bruce y LAMPEL Joseph. Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Quinta edición, Buenos Aires: Granica 2013. ISBN 978-950-641-291-3 (Pág. 60)

MURILLO VARGAS, Guillermo y otros. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Cali: Ecoe Ediciones, Universidad del Valle 2007, ISBN 978-958-648-451-3 Pág. 14

PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. (1998). El entorno y el desarrollo tecnológico. En: Entorno Organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Págs. 187

THOMPSON, Arthur A.; PETERAF, Margaret A.; GAMBLE, John E.; STRICKLAND, A. J. III. Administración estratégica. McGraw-hill/interamericana editores, S.A. DE C.V. 2012 18ª Edición. ISBN 978-0-07-811272-0 Pág. 28

SÁNCHEZ DE ROLDAN, Karem. (1998). Las organizaciones y el entorno socio-demográfico. En: Entorno organizacional. Compilador Arcadio José Guzmán. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Págs. 158.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C.: 3R editorial, 2008. ISBN 978-958-30-2183-1. Op. Cit .Pág. 20. {Noviembre 25/2016}.

VARELA AGUDELO, Erika María y RUIZ LÓPEZ, Elbert Santiago. Direccionamiento estratégico de la asociación cívica junta administradora del acueducto del corregimiento San Francisco. Cartago, Mayo 5 de 2011, Pág. 45. Trabajo de investigación (Profesional en Administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración {Noviembre 3/2016}.

WEBGRAFÍA

ANUARIO ESTADÍSTICO DE CARTAGO VALLE. Datos geográficos del municipio de Cartago Valle. [En línea]. Disponible en <http://www.cartago.gov.co/SITIOCARTAGO/Portal/Docs/3.4%20datos%20geograficos%20del%20municipio%20de%20cartago%20valle.pdf> Septiembre 28/2018

BASURTO ARTEAGA, Carlos y MONTAÑO GONZÁLEZ., Monserrat V. Diagnóstico. México: UNAM. 2001. Op. Cit, Pág. 2. {Noviembre 5/2016; 12 p.m.}. [En línea]. Disponible en <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Arteaga.pdf>

BRICEÑO RICO, Diana Fernanda. Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa V&P Seguridad y salud en el trabajo. Pereira, Agosto 2014, Pág. 59. Trabajo de investigación (Profesional en Administración Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de tecnologías. {Octubre 31/ 2016; 2:40 p.m.}. [En línea]. Disponible en <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5003/6584012B849.pdf?sequence=1>

CARACOL RADIO. Metalmecánica. Mexicanos buscan estrategias con el sector metalmecánico de Caldas. {Marzo 27/2019. 8:20 p.m.}. [En línea]. Disponible en https://caracol.com.co/emisora/2018/10/19/manizales/1539952885_566116.html

CARDONA ARCE, Laura Manuela. “Caracterización sector metalmecánico de Manizales”, Noviembre 2014. Pág. 10. {Octubre 24/2016; 3:16 p.m.} [En línea]. Disponible en <https://www.ptp.com.co/documentos/Caracterizaci%C3%B3n%20empresas%20metalmec%C3%A1nica.pdf>

CARRASCAL OVIEDO, Ana Isabel. Necesidad y tendencias de carreras TIC, ¿qué hay en el mercado? Marzo 01/2018. {Octubre 25/2018}. [En línea]. Disponible en <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-64030.html>

CASTRO, Ángela Andrea. Metalmecánica internacional. Colombia le apuesta a las cadenas de valor. Noviembre 2016. {Octubre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.metalmecanica.com/temas/Colombia-le-apuesta-a-las-cadenas-de-valor+115814>

CEDETRABAJO. OBSERVATORIO TLC. La política salarial en Colombia y los TLC. 2016. Pág. 4. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en https://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2016/02/Informe_Politica_Salarial-final.pdf

COMITÉ COLOMBIANO DE PRODUCTORES DE ACERO. Acero en cifras {Octubre 7/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.andi.com.co/Home/Camara/6-comite-colombiano-de-productores-de-acero>

CONCEPTOS. {Noviembre 5/ 2016; 6:49 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.angelfire.com/vamp2/didactica/concepto-objetivos.htm>

Control. {Noviembre 5/ 2016; 7:40p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.bps.gub.uy/bps/file/8582/1/control.pdf>

DANE: Cuentas económicas nacionales trimestrales, Producto Interno Bruto PIB. {Noviembre 11/2016; 4:25 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

DANE. Boletín técnico importaciones IMPO Mayo 2018. {Octubre 07/2018; 5:20 p.m.}. {En línea}. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_may18.pdf pág. 8

DANE. 2,2% creció la economía colombiana en el primer trimestre de 2018. {Noviembre 15/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4629-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018>

DANE. Fuerza laboral y educación. {Octubre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/fuerza-laboral-y-educacion>

DINERO. Mejoran perspectivas de la industria del acero ¿Cómo esta y hacia dónde va? {Septiembre 26/2018; 9:50 p.m.} {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/industria-del-acero-y-siderurgicas-en-colombia-proyecciones-2017/244338>

DINERO. Recaudo de impuestos alcanzó los \$136,5 billones en 2017. Enero 3/2018. {Noviembre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/recaudo-de-impuestos-en-2017-no-alcanzo-la-meta/253783>

DINERO. Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017. Febrero 15/2018. {Noviembre 15/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>

DINERO. ¿Para qué han servido los TLC en Colombia?. Agosto 22/2018. {Noviembre 8/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-los-tlc-para-colombia-a-2018/261227>

DINERO. Se registró leve alza en la tasa de desempleo en febrero de 2018. Marzo 28/2018. {Octubre 11/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-febrero-de-2018/256839>

DINERO. Los retos de Colombia con el aumento de su migración. Mayo 25/2017. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/inmigracion-y-emigracion-en-colombia-aumentan-en-2017/245750>

DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. Enero 30/2018. {Noviembre 13/2018}. {En línea}. Disponible en

<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

DINERO. ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional? Diciembre 21/2017. {Octubre 28/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresas/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>

DINERO. Crece incertidumbre por exportaciones de acero y aluminio de Colombia. Mayo 3/2018. {Noviembre 24/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/incertidumbre-por-exportaciones-de-acero-y-aluminio/256053>

EJE 21. Industria metalmecánica, a competir con sostenibilidad. Marzo 18/2017. {Noviembre 7/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eje21.com.co/2017/03/industria-metalmecanica-a-competir-con-sostenibilidad/>

EL NUEVO SIGLO. Sector metalmecánico crecería 7,5%. Septiembre 28/2016. {Noviembre 22/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/09-2016-sector-metalmecanico-podria-crecer-7-5-este-ano>

EL ESPECTADOR. ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? Noviembre 26/2017. {Octubre 10/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.elspectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

EL TIEMPO. Combatir bandas criminales, uno de los retos de del nuevo gobierno. Mayo 7/2018. {Noviembre 13/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/eleccion-colombia-2018/presidenciales/los-retos-de-seguridad-para-el-proximo-presidente-214154>

EL TIEMPO. Desempleo en Colombia subió en 2017 y se ubicó en 9,4%. Enero 30/2018. {Noviembre 13/2018}. {En línea}. Disponible en

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-del-desempleo-en-colombia-en-2017-176790>

EL TIEMPO. MORALES MANCHEGO, Martha. Impuestos a las empresas en el país, ¿Qué tan pesados son? Julio 24/2018. {Octubre 25/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/impuestos-que-pagan-las-empresas-en-colombia-247468>

EL TIEMPO. Nuevas tecnologías, apuesta de empresas para transformar sus negocios. Octubre 4/2017. {Octubre 25/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/nuevas-tecnologias-en-las-empresas-colombianas-137876>

EL UNIVERSAL. Migración venezolana trae nueva sangre a la economía colombiana. Julio 26/2013. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/migracion-venezolana-trae-nueva-sangre-la-economia-colombiana-128292>

ESTILO DISEÑO con licencia para crear, Mayo 11/2014. {Noviembre 30/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.estilod.com/editorial/articulo339>

GÓMEZ, Jorge Iván. ¿Cuándo cambiar el direccionamiento estratégico de la empresa? Octubre 17/2015. {En línea}. {Noviembre 03/2016; 3:17 p.m.}. Disponible en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-acerca-cambios-direccion-estrategica-empresas/214701>

GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar R.: "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. {Noviembre 5 de 2016; 7:34 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.htm>

GONZÁLEZ, Ximena. Especiales Valle del Cauca. Economía de la región creció el 3,1% durante el primer trimestre. En línea. Disponible en <https://www.larepublica.co/especiales/especial-valle-del-cauca/economia-de-la-region-crecio-31-durante-el-primer-trimestre-2754719> Septiembre 28/2018. 11:14 p.m.

GRAFFE MORALES, Juan Felipe. Evaluación del potencial del sector metalmecánico. El caso de 8 empresas del Valle del Cauca. Santiago de Cali 2015, Pág. 51. Proyecto de investigación. Universidad de San Buenaventura. Facultad ciencias económicas y administrativas. {Octubre 13/2018}. {En línea}. Disponible
https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3094/1/Evaluacion_potencial_sector_graffe_2015.pdf

HOYOS, Javier. Gestión legislativa y gobierno. Colombia económica 2018. Enero 2018. {Noviembre 14/2018}. {En línea}. Disponible en
<http://www.gestionlegislativa.com/analisis-economico/730-colombia-economica-2-2018>

(Informe SIA # 23) La industria metalmecánica en Colombia frente a los TLC. Octubre 7/2016 {Octubre 9/2018}. {En línea}. Disponible en
<https://cedetrabajo.org/blog/informe-6-la-industria-metalmecanica-en-colombia-frente-a-los-tlc/>

JEFFREY S. , Harrison y CARON H. St. Jhon. Fundamentos de la administración estratégica 2da edición (2002). Capítulo 1 pág. 2. {Octubre 31/2009; 2:16 p.m.}. {En línea}. Disponible en
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9grRlwjQJ4MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+teor%C3%ADa&ots=buvBsz-ZqO&sig=yV8VuVt_NMUf7UjXSOYEZoxHJEU#v=onepage&q=direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20teor%C3%ADa&f=false

LA NOTA ECONÓMICA. ¿Cómo avance la seguridad industrial en Colombia? Marzo 26/2018. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en
<http://lanotaeconomica.com.co/economia/como-avanza-la-seguridad-industrial-en-colombia.html>

LA REPUBLICA. Importaciones de acero aumentaron un 34% por medidas de Trump. {Agosto 18/2018}. {En línea}. Disponible en
<https://www.larepublica.co/economia/importaciones-de-acero-aumentaron-34-por-medidas-de-trump-2761182>

LA ROTTA, Santiago. EL ESPECTADOR. Conozca cómo es el panorama salarial de Colombia. Agosto 15/2018. {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en

<https://www.elespectador.com/economia/conozca-como-es-panorama-salarial-en-colombia-articulo-806358>

LEGISCOMEX. Sistema de inteligencia comercial. {Noviembre 9/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.legiscomex.com/Documentos/DESARROLLO-INFRAESTRUCTURA-COLOMBIA-RCI285>

LUNA, David METALMECÁNICA internacional. ¿Cuáles son las máquinas y tecnologías que están transformando la industria metalmecánica? Diciembre 2017. {Octubre 14/2108}. {En línea}. Disponible en <http://www.metalmecanica.com/temas/Cuales-son-las-maquinas-y-tecnologias-que-estan-transformando-la-industria-metalmecanica+122977>

MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN. {Noviembre 30/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/marketing-y-comercializacion>

METALACTUAL, {Octubre 23/2016; 9:28 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://www.metalactual.com/revista/40/noticias.pdf> (pág. 3)

MINEDUCACION. La transformación de la educación en Colombia es una realidad: ministra Yaneth Giha. Mayo 24/20018. {Noviembre 8/2018}. {En línea}. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-369889.html?_noredirect=1

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Sector TIC Tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Eco emprendedores creativos S.A.S. Primera edición 2017. Bogotá D.C. Pág. 5 {En línea}. Disponible en https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362829_recurso.pdf

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. {Diciembre 8/2016; 4:57 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf>

MONTERROSA, Heidy. LA REPUBLICA. Los 10 proyectos que mejorar la conectividad del país. Febrero 2/2018. {Octubre 26/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.larepublica.co/infraestructura/los-10-proyectos-que-mejoraran-la-conectividad-del-pais-2595278>

NORMATIVA AMBIENTAL Y SANITARIA. {Diciembre 8/2016; 3:47 p.m.} {En línea}. Disponible en http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm

PORTAFOLIO. Ligera sorpresa alcista en PIB del tercer trimestre. Noviembre 15/2018. {Noviembre 15/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/pib-tercer-trimestre-2018-colombia-523395>

PORTAFOLIO. Colombia, uno de los países más atractivos para la inversión extranjera directa. Marzo 12/2018. {Noviembre 01/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/colombia-uno-de-los-paises-mas-atractivos-para-la-inversion-extranjera-directa-515169>

PORTAFOLIO. Colombia en búsqueda de más inversiones chilenas. {Marzo 27/2019, 8:45 p.m.}. {En línea}. Disponible en <https://m.portafolio.co/economia/colombia-en-la-busqueda-de-mas-inversiones-chilenas-527742>

PROCOLOMBIA. Industria metalmecánica. Industria metalmecánica en Colombia {Septiembre 14/2018; 7:45 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica>

PROCOLOMBIA, Inversión en el sector metalmecánico. {Octubre 23/2016; 8:56 p.m.} {En línea}. Disponible en <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/metalmecanica.html>

PROCOLOMBIA. Oportunidades de negocio en sector metalmecánica, {en línea} {Noviembre 13/2016}. Disponible en <http://www.procolombia.co/node/2050>

¿Qué es la planeación por diferentes autores? {Noviembre 5 de 2016; 7:30 p.m.}. {En línea}. Disponible en <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>

QUEVEDO IBÁÑEZ, Dolly Hayde y RODRÍGUEZ CAMACHO, Falon Mayerly. Direccionamiento estratégico para la empresa Movitours transportes especiales S.A. Bogotá D.C., 2008, Pág. 148. Trabajo de investigación (Profesional en Administración de Empresas). Universidad de la Salle. Facultad Administración de empresas. {Octubre 5/2016; 9:50 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4144/T11.08%20Q39d.pdf;jsessionid=C461AE63A3ACF07E441D105A02AFA11F?sequence=1>

RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ D.C. Compilación de normatividad, Doctrina y Jurisprudencia. {Diciembre 8/2016; 6:14 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/index.jsp>

RENDÓN M., Juan Rodrigo. Direccionamiento estratégico: Elemento claves para orientar el crecimiento empresarial. Pág. 11. {Octubre 5/ 2016; 9:35 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Charla%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>

RIASCOS GONZÁLEZ, José Antonio, ZAPATA VILLEGAS, Roberto Alonso y BETANCUR RAMÍREZ, Gabriel. Evolución del progreso de direccionamiento estratégico: escuela de ciencias estratégicas Universidad Pontificia Bolivariana. Vol. 16, No. 20 (2008). {Octubre 6/2016; 10:47 a.m.}. {En línea}. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/590>

RIOS, Carlos Enrique. Centro de desarrollo tecnológico para la cadena metalmecánica colombiana. 2003 {Octubre 31/2018}. {En línea}. Disponible en <http://www.crtmdelpacifico.org.co/noticia.php3?nt=231>

RODRÍGUEZ SANDOVAL, Jorge Andrés. ¿Es la informalidad la raíz del deterioro de la industria metalmecánica en Bogotá? Bogotá D.C., 2017, Pág. 35. Proyecto de investigación (Profesional en Administración de Empresas). Fundación universitaria empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Facultad Ciencias económicas. {Octubre 13/2018}. {En línea}. Disponible en

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20158/TNI%20R696i.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SAAVEDRA GONZÁLEZ, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias, Junio 2005. Pág. 2. {Octubre 06 /2016; 2:20 p.m.}. {En línea}. Disponible en <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

SÁNCHEZ MORENO, Yuli Paola. GERENCIE. Nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en Colombia. Septiembre 22/2017. {Octubre 31/2017}. {En línea}. Disponible en <https://www.gerencie.com/nuevo-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sg-sst-en-colombia.html>

SEMANA. Colombia debe reforzar la seguridad para impulsar la economía. {Noviembre 01/2018}. {En línea}. Disponible en <https://www.semana.com/economia/articulo/colombia-debe-reforzar-la-seguridad-para-impulsar-la-economia/398015-3>

SEMANA SOSTENIBLE. Los ocho retos ambientales de Colombia en 2018. Enero 17/2018. {Noviembre 10/2018}. {En línea}. Disponible en <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/ocho-retos-ambientales-de-colombia-en-el-2018/39350>

XXXII FERIA INTERNACIONAL DE Bogotá. Exposición industrial corferias 2018. Sector metalmecánico, uno de los más grandes del país: Fedemetal. Septiembre 17/2018. {Noviembre 02/2018}. {En línea}. Disponible en <https://feriainternacional.com/?d=modulos/n/view&id=2258&i=1>

ANEXOS

ANEXO A Entrevista REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Nombre del entrevistado: Carlos Augusto Vélez Arias.

Nombre de las entrevistadoras: Daniela Canaval y Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 14 de Octubre del año 2016.

Tiempo de duración: 37:28.

Identificadores: C. Carlos Augusto Vélez Arias: D. Daniela Canaval: S. Sol Arely Cañas.

D: ¿Cuenta con algún tipo de publicidad y como estableció contacto con sus clientes?

C: Los contactos con mis clientes; los he contactado debido a la experiencia en mi trabajo y donde he laborado, me he dado a conocer más por el voz a voz; y la publicidad creo que uno mismo se la da y por eso no cuento con ningún medio de publicitario.

D: ¿Cuáles cree que son sus competidores?

C: Todos somos competidores y en el medio de la metalmecánica todos son competidores para mí, aparte hay empresas muy grandes y consolidadas como Taller Medina que es el taller más grande de acá de Cartago, en la empresa donde yo trabajaba como Taller TEA .

S: ¿Investiga o como se da cuenta de nuevas prácticas que realicen para la prestación del servicio?

C: Para realizar mi trabajo veo las mejoras que otros contratistas hacen y uno lo práctica.

D: ¿Elabora algún tipo de cronograma para la distribución de los empleados en las diferentes empresas a las cuales le presta el servicio?

C: Realmente las aptitudes de los empleados son las características que se tiene en cuenta para esta distribución hacia las diferentes empresas, porque algunos tienen mejores perfiles para algunas empresas en específico.

S: ¿Cómo es la comunicación con sus empleados? ¿Verbal o escrita? ¿En reuniones?

C: Cuando se termina un trabajo me dirijo y hablo con los jefes de cada área, las anotaciones se las digo personalmente al trabajador implicado y hay reuniones que se realizan esporádicamente con todo el personal.

S: ¿Maneja algún tipo de software o programa para la empresa?

C: Manejamos en este momento un programa contable, pero las bases de datos las manejamos en físico y en archivos de Excel.

D: ¿Cómo se maneja las garantías y los mantenimientos de las máquinas?

C: por lo regular son los clientes que me llaman para este tipo de servicio.

S: ¿Cuáles considera son sus potenciales clientes?

C: Todos, aunque no trabajo con la gente de la calle, el cliente minorista.

D: Tenemos conocimiento de que usted posee una sucursal en Buga, nos puede hablar un poco más sobre este tema.

C: La verdad es por un contacto que me conocía de antes y fue trasladado para Buga, y el ya conocía mi trabajo y recomendó mis servicios en la empresa en la que trabaja entonces yo presto mis servicios en ese municipio.

S: ¿En la actualidad en cuantas empresas le presta el servicio en Buga?

C: Por el momento a solo una, aunque le he realizado a más empresas, solo que al no ser una persona que vive allá me es muy difícil conocer las personas y saber quiénes son personas idóneas para el trabajo.

D: ¿Realiza trabajos en otros lugares diferentes a Cartago y Buga?

C: Por el momento le estoy realizando trabajos a la concesionaria de Cerritos y en empresas de puerto caldas como Alen+pro y Papeles Nacionales que pertenecen a la ciudad de Pereira.

D: ¿Los materiales necesarios son comprados en Cartago?

C: Digamos que un 90% lo compro acá, el otro 10% es comprado por fuera sea por Cali, Medellín o Pereira, porque hay materiales muchos más baratos pero no es rentable tener un inventario en producto esperando a ser utilizado por mucho tiempo, y la mayoría de los trabajos necesitan de diferentes materiales los cuales por tiempo debo comprar acá en Cartago aunque salgan más costosos.

D: ¿Manejan algún tipo de convenio con empresas?

C: No.

S: Nos gustaría también que nos contara la historia de la empresa.

C: Hace 4 años yo renuncié a la empresa donde Administraba y tenía pensado irme a trabajar al Choco, pero empezaron a llamarme y tener ofertas de trabajo acá, y hasta me ofrecieron asociaciones pero yo lo intenté con una persona pero eso no funcionó y entonces vendí una propiedad, compré herramienta y empecé a ofrecer mi trabajo a las empresas grandes con un muchacho que me ayudó y la empresa empezó a crecer rápidamente, y en la actualidad tengo 16 empleados acá y 5 Buga.

D: ¿Cómo es el tratamiento con los residuos de material?

C: En las empresas que trabajamos siempre se recoge la materia hasta fin de año, y los materiales reciclajes se van clasificando y reutiliza la gran mayoría.

S: ¿Realizan prácticas ecológicas?

C: No. Lo que se acerca a estos aspectos lo único puede ser el uso de acero inoxidable que es solicitado por las diferentes empresas a las cuales le prestamos el servicio por cuestión de durabilidad e higiene.

ANEXO B. Cuestionario empleados REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Nota: fue realizado a los empleados que en su momento se encontraban en las instalaciones de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Objetivo: promover la participación de los colaboradores de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., contribuyendo de esta manera a la construcción del direccionamiento estratégico.

- ¿Qué oportunidad considera Usted que la empresa puede aprovechar para impulsar su crecimiento?
- ¿Qué acciones y características considera Usted sobresalen en la empresa en comparación con otras metalmecánicas?
- ¿Qué aspectos negativos cree Usted que tiene la empresa?
- ¿Qué aspectos externos a la empresa cree que pueden afectar a CAVA en un futuro?
- ¿Cómo se imagina el crecimiento de la empresa en siete años?
- ¿Qué valores éticos identifica Usted en la empresa?

Fecha: Septiembre 13 de 2017.

[illegible]

ANEXO C Entrevista REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Nombre del entrevistado: Carlos Augusto Vélez Arias.

Nombre de las entrevistadoras: Daniela Canaval y Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 28 de Febrero del año 2018.

Tiempo de duración: 33:05.

Identificadores: C. Carlos Augusto Vélez Arias: D. Daniela Canaval: S. Sol Arely Cañas.

S: ¿Cómo considera es su ubicación para la prestación del servicio?

C: Me parece que es buena por la zona comercial, cerca donde se puede adquirir materiales, solicitar herramientas y de gente que está relacionada con el mismo trabajo mío.

S: ¿Cuántos clientes atienden mensualmente (aproximado)?

C: En promedio de 5 – 6 a clientes, pero en lo que se refiere a las empresas con las que ya tengo contrataciones son 4 y 2 esporádicos.

S: ¿Todos los empleados manejan el mismo rango de salarial? ¿Por qué?

C: Todos ingresan a laborar a la empresa ganándose un salario mínimo legal vigente, pero de acuerdo a sus capacidades se les va incrementando el sueldo.

D: ¿Manejan publicidad?

C: No.

S: ¿La maquinaria utilizada para la prestación del servicio de la empresa ha tenido mejoras en la tecnología a través de los años?

C: Si, equipos operacionales como los soldadura, equipo de oxicorte, herramienta de mano.

S: ¿Ofrece el servicio en otras partes del Norte del Valle?

C: Si en Buga y en la Unión.

D: ¿Recurren a otros talleres para completar labores?

C: Si, por herramientas para completar trabajos más pesados. Primero los busco en Cartago y ya por última opción Pereira, donde puedo encontrar más apoyo debido a las herramientas de mayor precisión que manejan.

D: ¿Manejan algún tipo de convenios (Con clientes o proveedores)?

C: No.

D: ¿Tienen algún tipo de certificación?

C: No.

D: ¿Maneja algún tipo de incentivos con los clientes y empleados?

C: Con los clientes no, solo garantías. Ya con los clientes grandes, el único incentivo son descuentos.

Con los empleados, manejo incentivos de bonificación.

S: ¿Todos los empleados se encuentran capacitados para desempeñar cualquier labor o solo funciones específicas?

C: No se encuentran capacitados para desempeñar cualquier labor, pero se les va enseñando a manejar otro tipo de herramientas para encontrar en que área se desempeña mejor.

S: ¿Quién es el encargado del área de ventas?

C: El gerente.

S: ¿El volumen de ventas ha subido en los últimos años?

C: No, el año pasado fue duro por la crisis económica. Pero este año ha mejorado y se ha mantenido estable.

D: ¿Permite que los empleados tomen iniciativas a la hora de solucionar un problema?

C: Si, porque es un punto clave para que ellos salgan adelante y no estanquen desempeñando la labor.

S: ¿Qué hace usted para obtener una contratación?

C: Por recomendación.

S: ¿Qué tiene en cuenta para sacar los costos de un servicio?

C: Avalúo el tiempo, complejidad, delicadeza, costos de materiales.

D: ¿Qué entidades los regulan?

C: La empresas municipales, mediante condensadores que hace poco me hicieron instalar para recuperar energías muertas.

D: ¿Maneja control de inventarios? ¿Con qué herramienta?

C: Si, en herramientas y se maneja con un archivo en Excel.

D: ¿Maneja algún sistema de control y protección del medio ambiente? (recolección especial de basuras.)

C: Si, con los condensadores de energía.

S: ¿Actualizan constantemente la base de datos de los empleados?

C: Si, la secretaria cada que les paga la nómina.

D: ¿Está aplicando el Sistema de Seguridad y salud en el Trabajo y Seguridad Industrial?

C: Si.

D: ¿Les otorga crédito a sus clientes? ¿A cuánto tiempo?

C: Si, la gran mayoría a un mes y hay una empresa que se toma hasta 90 días.

S: ¿Recorre a Créditos? ¿Cuales? ¿Con que frecuencia?

C: Si, con bancos y proveedores, la frecuencia es bastante porque es importante tener créditos con ellos.

S: ¿Quién maneja los flujos de efectivo?

C: Yo (El gerente) y cuando no estoy la secretaria.

D: ¿Planea la producción?

C: Si, se programa quién hace cada labor para el día siguiente.

D: ¿Cuántos empleados tienen?

C: 16 empleados.

S: ¿Tiene sucursales?

C: Sucursales como tal no, tengo una contratación con una empresa de Buga.

D: ¿Qué ventajas considera tener con relación a su competencia?

C: Ninguna.

S: ¿Cómo se da cuenta de nuevas prácticas?

C: Las técnicas casi no cambian, la evolución se da en las maquinas pero exageradamente costosas.

ANEXO D Entrevista Taller SOLIN.

Nombre del entrevistado: Luis Eduardo Aristizabal y Alexander Aguirre.

Nombre de las entrevistadoras: Daniela Canaval y Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 03 de Marzo del año 2018.

Tiempo de duración: 14:12.

Identificadores: L: Luis Eduardo Aristizabal, A: Alexander Aguirre, D. Daniela Canaval, S: Sol Arely Cañas.

S: ¿Cómo considera es su ubicación para la prestación del servicio?

A: La ubicación está muy central, aquí tenemos muy buena ubicación, tenemos el sector de San Jerónimo que hay muy buenos talleres y todo lo que son almacenes de repuestos, entonces tenemos el acceso a los clientes para que ellos vayan y consigan los repuestos con facilidad e igual nosotros.

S: ¿Cuántos clientes atienden mensualmente (aproximado)?

A: Se trabaja con el cliente minorista, como el caso de la persona que tiene carro o moto, que se les partió alguna pieza, entonces aquí se les puede arreglar, y son cosas que no se dañan todos los días. Son clientes esporádicos. Más o menos 330 clientes mensuales.

S: ¿Qué horario manejan?

A: De lunes a sábado.

D: ¿Tienen contrataciones para empresas?

A: Si, se le trabaja a Puripollo y a EMCARTAGO.

D: ¿Todos los empleados manejan el mismo rango de salarial?

A: Si, el salario mínimo legal vigente.

D: ¿Manejan publicidad?

A: El letrero a las afueras de las instalaciones, el uniforme distintivo y el reconocimiento del taller.

S: ¿Cómo llegan los clientes a ellos?

A: Por recomendación.

S: ¿Quiénes son sus mayores competidores?

A: Taller Medina y en este momento un taller nuevo por el barrio Orteiz cerca del reloj.

D: ¿La maquinaria utilizada para la prestación del servicio ha tenido mejoras en la tecnología a través de los años?

A: A través de los años se ha adquirido la maquinaria pero no se ha reformado.

D: ¿Sus clientes son solo locales? ¿En dónde?

A: Si, solo trabajamos en Cartago.

S: ¿Recurren a otros talleres para completar labores?

A: Si, con Taller Medina. Recurrimos a ellos porque don Luis empezó a trabajar allá.

S: ¿Cuánto lleva la empresa en funcionamiento?

A: 22 años.

S: ¿Tienen algún tipo de certificación?

A: Estamos en un proceso con el SENA para una certificación de soldadura.

D: ¿Manejan algún tipo de convenios?

A: Con los talleres de repuestos y los mecánicos que traen trabajos, se les otorga el 10% de descuento.

S: ¿Maneja algún tipo de incentivos con los clientes y empleados?

A: No manejan bonificación ni para los clientes, ni empleados.

S: ¿Todos los empleados se encuentran capacitados para desempeñar cualquier labor o solo funciones específicas?

A: Si, todos manejamos toda la maquinaria.

S: ¿Quién es el encargado del área de ventas?

A: El que recibe los trabajos es don Luis, pero como tal él no sale a buscar los clientes.

S: ¿El volumen de ventas ha subido en los últimos años?

L: Intervención del señor Luis (Gerente): No, se ha mantenido estable.

S: ¿Permite que los empleados tomen iniciativas a la hora de solucionar un problema?

A: Normalmente, como ya dije, don Luis es el que recibe los trabajos y el que da las instrucciones, y si en el momento de la práctica surge algo nuevo mientras no se salga de los parámetros de los clientes si se tomamos la iniciativa de solucionarlo.

D: ¿Qué tiene en cuenta para sacar los costos de un servicio?

A: Lo que tenemos en cuenta es el material y el tiempo utilizado.

S: ¿Qué entidades los regulan?

A: Como tal no nos regula ninguna entidad pero estamos implementando el sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo.

S: ¿Maneja base de datos para los clientes?

A: Refiere con la cabeza que no maneja base de datos.

S: ¿Maneja control de inventarios?

A: No maneja control de inventarios.

D: ¿Qué medio utiliza para el pago de la nómina?

A: El pago es en efectivo.

S: ¿Maneja algún sistema de control y protección del medio ambiente? (recolección especial de basuras.)

A: Se recogían los residuos para entregarlos a la empresa Ambiental, pero estos no volvieron a pasar. Esto se hacía para obtener una certificación de manejo de residuos.

S: ¿Actualizan constantemente la base de datos de los empleados?

A: Si, los empleados han sido los mismos por mucho tiempo.

D: ¿Les otorga crédito a sus clientes? ¿A cuánto tiempo?

A: Si, para algunos de ocho días y para otros hasta un mes.

S: ¿Recorre a créditos? ¿Cuáles? ¿Con que frecuencia?

A: Si, con los almacenes de repuestos.

S: ¿Quién maneja los flujos de efectivo?

A: Si, es manejada por la secretaria, debido a que la gran mayoría de los trabajos los pagan en efectivo.

S: ¿Planea la producción?

A: No.

D: ¿Cuántos empleados tienen?

A: Somos 6; 7 con la secretaria.

D: ¿Tiene sucursales?

A: No.

S: ¿Qué ventajas considera tener con relación a su competencia?

A: La calidad en los servicios, aunque algunas personas consideran que el servicio es costoso.

D: ¿Compra sus insumos en el mercado nacional u opta por la importación directa?

A: Lo insumos los compramos a proveedores nacionales, ellos si los importan.

S: ¿Cómo se da cuenta de nuevas prácticas?

A: No, nos damos cuenta de nuevas prácticas.

S: ¿Qué canales de información y comunicación manejan?

A: Verbal.

D: ¿Tiene jefes de áreas?

A: No.

ANEXO E Cuestionario TÉCNICOS ASOCIADOS T.E.A.

La mayor parte de la información obtenida con la empresa T.E.A. fue a través de chats por medio de Facebook Messenger y WhatsApp.

Nombre del entrevistado: Ing. David Morales Vargas.

Nombre de las entrevistadoras: Daniela Canaval y Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 9 y 10 de Abril del año 2018.

Identificadores: Ing. D. David: D. Daniela Canaval: S. Sol Arely Cañas.

D: ¿Cómo considera es su ubicación para la prestación del servicio?

Ing. D: muy buena, debido a sus buenas conexiones con las principales zonas del eje cafetero y del Valle del Cauca.

D: ¿Cuántos clientes atienden mensualmente (aproximado)?

Ing. D: aproximadamente 10 clientes.

D: ¿Todos los empleados manejan el mismo rango de salarial? Por qué?

Ing. D: todos manejan rangos salariales diferentes dependiendo de su experiencia y tiempo en la empresa.

D: ¿Quiénes son sus mayores competidores y por qué?

Ing. D: Local, Taller Medina.

D: ¿Sus clientes son solo locales? ¿En dónde?

Ing. D: Son clientes locales, nacionales y esporádicamente extranjeros.

D: ¿Recurren a otros talleres para completar labores?

Ing. D: En ocasiones para complementar labores que no realizamos, como fundición de metales, tratamientos térmicos, entre otros.

D: ¿Manejan algún tipo de convenios (Con clientes o proveedores)?

Ing. D: el crédito con proveedores solo se tramita una vez y queda para comprar cuando necesitamos. Y con las empresas es solo en el momento de las obras o reparaciones o lo que tenga que hacerse.

D: ¿Cuánto lleva la empresa en funcionamiento?

Ing. D: 28 años.

D: ¿Tienen algún tipo de certificación?

Ing. D: no.

D: ¿Maneja algún tipo de incentivos con los clientes y empleados?

Ing. D: no.

D: ¿Todos los empleados se encuentran capacitados para desempeñar cualquier labor o solo funciones específicas?

Ing. D: en la mayoría de las ocasiones cualquier empleado está capacitado para cualquier labor, a excepción de labores de mecanizado.

D: ¿Quién es el encargado del área de ventas?

Ing. D: Nadie en específico.

D: ¿El volumen de ventas ha incrementado en los últimos años?

Ing. D: sí.

D: ¿Permite que los empleados tomen iniciativas a la hora de solucionar un problema?

Ing. D: sí.

D: ¿Qué tiene en cuenta para sacar los costos de un servicio?

Ing. D: costo de materiales, costo de mano de obra e imprevistos.

D: ¿Qué entidades los regulan?

Ing. D: La superintendencia de industria y comercio, unidad de saneamiento del valle, ministerio del trabajo, la DIAN, en general las mismas entidades que regulan a las demás empresas.

D: ¿Maneja base de datos para los clientes?

Ing. D: sí.

D: ¿Maneja clientes minoristas?

Ing. D: claro, nosotros atendemos cualquier tipo de trabajo que llegue. De empresas grandes, pequeñas y de particulares.

D: ¿Maneja control de inventarios?

Ing. D: no.

D: ¿Maneja algún sistema de control y protección del medio ambiente?

Ing. D: no.

D: ¿Actualizan constantemente la base de datos de los empleados?

Ing. D: sí.

D: ¿Está aplicando el Sistema de Seguridad y salud en el Trabajo y Seguridad Industrial?

Ing. D: sí.

D: ¿Les otorga crédito a sus clientes? ¿A cuánto tiempo?

Ing. D: si, a un plazo máximo de 90 días.

D: ¿Quién maneja los flujos de efectivo?

Ing. D: el propietario, Don Ramiro.

D: ¿Planea la producción?

Ing. D: si se planea la producción, pero no tenemos un método definido, es informal.

D: ¿Cuántos empleados tienen?

Ing. D: 39 empleados.

D: ¿Tiene sucursales?

Ing. D: no.

D: ¿Son afectados por algunas agremiaciones?

Ing. D: la superintendencia de industria y comercio, unidad ejecutora de saneamiento, Ministerio del trabajo, la DIAN. En general las mismas entidades que regulan las demás empresas.

D: ¿Qué ventajas considera tener con relación a su competencia?

Ing. D: alta calidad, amplio portafolio de servicios y maquinaria.

D: ¿Compra sus insumos en el mercado nacional u opta por la importación directa?

Ing. D: mercado nacional.

D: ¿Cómo se da cuenta de nuevas prácticas?

Ing. D: ferias, internet o recomendaciones de clientes y amigos.

D: ¿Tiene jefes de áreas?

Ing. D: sí.

D: ¿Tienen póliza de daño a terceros?

Ing. D: no.

ANEXO F. Cuestionario Taller Solín.

Nombre del entrevistado: Sandra Salazar.

Nombre de las entrevistadoras: Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 20 de Octubre del año 2018.

Tiempo de duración: 6:20 minutos.

Identificadores: SS. Sandra Salazar y S. Sol Arely Cañas.

S: ¿Qué servicios ofrece la empresa?

SS: La empresa ofrece muchos servicios, montacargas, servicio de fabricación y extracción de piezas muchos servicios en general, no cuál te sirva, y en general acá solo son la prestación de servicios de soldadura, de prensa.

S: ¿Ustedes se ven afectados por la falta de algún elemento o maquinaria en particular para la prestación de un servicio?

SS: Hasta el momento no, quizás la carencia de un torno más grande para la elaboración de piezas más grandes pero se presenta muy esporádicamente.

S: ¿El pago que les realizan se hace de qué manera, transferencia, consignación o en efectivo?

SS: Solo efectivo.

S: ¿Cuáles son sus proveedores más importantes?

SS: Son Torniacoples, Ferrecarburos y mangueras.

S: ¿Ustedes manejan algún tipo de publicidad?

SS: Si, a través de UBIS.

S: ¿La empresa maneja aspectos organizacionales como Misión, Visión, Valores corporativos?

SS: No.

S: ¿La publicidad en UBIS que opciones abarca?

SS: Estar presente en redes sociales y diferentes directorios electrónicos, muestra los servicios que se prestan acá y muestra por medio de una aplicación las instalaciones del taller.

S: ¿Cómo es el proceso productivo de la empresa?

SS: Cada persona se encarga de una función en específico, pero según la necesidad del cliente se le delega la responsabilidad a una persona.

S: ¿Se maneja un control de inventarios?

SS: Se maneja un inventario muy pequeño y no se lleva control de este.

ANEXO G. Entrevista REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Nombre del entrevistado: Carlos Augusto Vélez Arias.

Nombre de las entrevistadoras: Daniela Canaval y Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 22 de Octubre del año 2018.

Tiempo de duración: 9:53.

Identificadores: C. Carlos Augusto Vélez Arias: D. Daniela Canaval: S. Sol Arely Cañas.

D: ¿Que se servicios ofrece en la empresa?

C: Nosotros ofrecemos todo tipo de servicio en soldadura, torno, taladro fresador, soldadura especializada, y mantenimiento industrial mecánico.

D: ¿Se ven afectados por la falta de alguna herramienta o maquina?

C: Si, como en todo por lo general son herramientas especializadas para trabajos más pesados y entre otras según las necesidades de las personas, que no las tenemos por sus altos costos.

S: ¿Cómo es el proceso productivo de la empresa?

C: Hay trabajos que se pueden hacer entre varios y dependiendo la intervención que se necesite de las maquinas.

D: ¿De qué manera le realizan los pagos?

C: Por medio de trasferencias.

S: ¿Mantienen disponibilidad de materias primas?

C: No.

S: ¿Cuáles son sus principales proveedores?

C: Variables dependiendo de la necesidad, tornillos, pinturas, rodamientos y retenedores son obtenidos en Pintucasa, Almacén Medellín, Construhogar, Autorepuestos soluciones industriales, Torniacoples, Eléctricos la 9 y entre otros.

D: ¿Los servicios que usted presta tienen productos sustitutos?

C: Es muy difícil, porque la industria los cambios se dan es en el implemento de la tecnología (tornos sistematizados) o se da ya el cambio de la pieza y no se presta el servicio.

S: ¿Cómo considera la rentabilidad del servicio de metalmecánica?

C: Si se sabe manejar es un negocio rentable.

D: ¿Actualmente a cuantas empresas grandes le presta el servicio?

C: En la actualidad dos.

ANEXO H.

Nombre del entrevistado: Luis Francisco Barbosa.

Nombre de las entrevistadoras: Sol Arely Cañas.

Fecha de entrevista: 27 de Octubre del año 2018.

Tiempo de duración: 19:30.

Identificadores: L. Luis Francisco Barbosa: S. Sol Arely Cañas.

S: ¿Cómo considera su ubicación para prestar el servicio?

L: para la parte de estructuras no es una buena ubicación y para la parte comercial a ser este sector donde las personas llegan a buscar muchos trabajos si es buena por ese sentido.

S: ¿Qué servicios ofrece?

L: en la parte de mantenimiento correctivo y preventivo, el sector se presta para la parte de reconstrucción de partes mecánicas para moto, soldaduras especiales, pieza no tan grandes, pero a la industria uno puede hacer lo que el cliente necesite.

S: ¿Se ve afectado por la falta de alguna máquina?

L: una fresadora, torno de control numérico, nos los tengo por falta de capital.

S: ¿Maneja algún tipo de publicidad?

L: si, La estática.

S: ¿Cómo es su proceso productivo?

L: hay trabajos que se realizan entre varios dependiendo del que es este más especializado.

S: ¿Cuántos clientes atienden al mes aproximadamente?

L: en promedio puede ser unos 10 clientes diarios.

S: ¿Todos sus empleados manejan el mismo Rango salarial?

L: No, por la calificación y desempeño de cada uno.

S: ¿Ustedes manejan misión, visión, valores?

L: no.

S: ¿Cómo surgió la empresa?

L: yo hace 23 años me salí de una empresa y dije no me empleo más y decidí independizarme.

S: ¿La empresa en la que trabajaba se dedicaba a lo mismo?

L: sí, al torno y soldadura.

S: ¿Cuáles consideras que son sus mayores competidores?

L: De los que estamos organizados que me parece son TEA, pero competidores como tal no, porque lo que yo hago son esos ciertos trabajos que ellos no les gusta hacer, Medina.

S: ¿Sólo hace trabajos locales en Cartago o también le trabaja a personas de otra parte?

L: yo solo trabajo con esta empresa para Cartago y los trabajos que realizo por fuera, los hago en una empresa de mi hermano que está en Pereira.

S: ¿Recorre a otros talleres para terminar un trabajo para el cual no cuenta con todas las herramientas?

L: Si, pero no a cualquiera.

S: Maneja algún tipo de convenio con empresas?

L: Maneje con una empresa donde se cambiaba trabajo por material.

S: ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en funcionamiento?

L: 23 años.

S: ¿Tienen algún tipo de certificación?

L: no.

S: ¿Maneja algún tipo de incentivo con los clientes?

L: la buena atención. Porque normalmente aquí viene mucha gente a pedir consejo y yo tengo tiempo pero yo sé que los asesoro bien después viene el trabajo.

S: ¿Y con los empleados?

L: sí.

S: ¿Todos los empleados se encuentran capacitados para desempeñar cualquier labor?

L: no.

S: ¿Tiene alguien encargado en el área de ventas?

L: no.

S: ¿El volumen de las ventas ha incrementado en los últimos años?

L: no.

S: ¿Permite que los empleados tomen iniciativa a la hora de solucionar un problema?

L: sí, pero supervisando.

S: ¿Que tiene en cuenta para sacar los costos de un servicio?

L: Los gastos básicos del taller, el material y el tiempo, la mano de obra.

S: ¿Tiene alguna entidad que lo regulen?

L: pues como ingeniero las asociaciones de ingeniería, y ya las entidades comerciales.

S: ¿Maneja base de datos de los clientes?

L: no.

S: ¿Tiene control de inventarios y materias primas?

L: sí.

S: ¿Manejan algún sistema de control y protección del medio ambiente?

L: si, por medio del control de desechos.

S: ¿Actualiza la base de datos de los empleados constantemente?

L: no, yo no roto casi empleados.

S: ¿Está aplicando el sistema de seguridad y salud en el trabajo o seguridad industrial?

L: no.

S: ¿Les otorga créditos a sus clientes y a cuánto tiempo?

L: si, no manejo tiempos estándares porque a veces las personas están mal.

S: ¿Qué medio de pago manejan para que les paguen a ustedes?

L: efectivo y trasferencias.

S: ¿Quién maneja el flujo de efectivo?

L: una hija que me ayuda y yo.

S: ¿Planean la producción?

L: si, a los trabajos importantes se les hace un seguimiento y por medio de los tiempos de entrega.

S: ¿Cuántos empleados tiene?

L: 5.

S: ¿Tienen sucursales?

L: no.

S: ¿Ustedes son afectados por algunas agremiaciones?

L: no, hay cosas que uno ve que no es competencia legal y por eso nos vemos afectados.

S: ¿Empresas Municipales les requirió colocar el equipo para manejo de energías muertas?

L: no, porque no tenemos equipos y maquinaria pesada que mueve motores de 20 30 50 caballos que eso sí tienen .que montar Bancos de condensador para controlar esas pérdidas. Pero nosotros manejamos motores de 4 caballos como máximo.

S: ¿Que ventaja considera tener con relación a su competencia?

L: la información y capacitación que yo manejo al ser Ingeniero.

S: ¿Compra insumos en el mercado nacional?

L: sí.

S: ¿Algunos los compra directamente a un proveedor o sólo a los distribuidores?

L: Digamos que hay empresa en Cerritos que yo le podría comprar la tubería directamente a ellos, pero con ellos era el convenio, pero prefiero manejar distribuidores directos.

S: ¿Quiénes son sus principales distribuidores?

L: MAPA, Surtidor Industrial, Autorespuestos.

S: ¿Cómo se da cuenta de nuevas prácticas en el sector?

L: Visitando las ferias.

S: ¿Tiene jefes de áreas?

L: no.

S: ¿Maneja pólizas de daños a terceros?

L: no, solo cuando se presentan trabajos grandes en empresas si debemos adquirir unas pólizas.

ANEXO I. Registro fotográfico de entrevistas a los competidores.

Figura 5. Entrevista con Gerente Intecgama.



Fotografía tomada por Daniela Canaval.

Figura 6. Entrevista con secretaria Taller Solín.



Fotografía tomada por Alexander Aguirre.

ANEXO J. Diario de campo.

El día 28 de septiembre del año 2016 en las horas de la noche, tuvimos la primera reunión con el señor Carlos Augusto Vélez, en donde además de la presentación nos mencionó como había empezado su vida laboral hasta el punto en el que se encuentra, ya como propietario de su empresa Reparaciones Industriales CAVA S.A.S. desde hace aproximadamente cinco años.

El día 14 de Octubre del año en curso nos reunimos con el señor Carlos Augusto Vélez en la empresa, donde nos concedió una entrevista por intervalo de 40 minutos en la que cual pudimos conocer sobre sus clientes, proveedores, competencia, entre otros factores que forman parte fundamental de la empresa.

El martes 08 de Noviembre del año 2016 fuimos a las instalaciones de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., a solicitar las cartas requeridas por la universidad para el posterior establecimiento del convenio.

El 22 de Noviembre nos acercamos a las instalaciones con el fin socializar con el gerente de la empresa los avances que teníamos hasta el momento y además se expusieron algunas inquietudes previas a la sustentación del anteproyecto.

El miércoles 15 de febrero de 2018 llegamos a REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S., a hacer entrega de una copia del anteproyecto con las respectivas correcciones sugeridas en la sustentación.

El día 21 del mes de septiembre del año 2017 se solicitaron los convenios debidamente firmados por el representante legal de la empresa; adicionalmente se realizó una encuesta a los empleados que se encontraban en la planta principal en el momento de la diligencia.

El 12 de Octubre se estuvo en las instalaciones de la empresa recolectando información complementaria para análisis de la matriz DOFA.

En el mes de noviembre se contactó telefónicamente tanto al propietario de la empresa como la asistente administrativa para resolver algunas dudas que fueron surgiendo.

El 16 de febrero se obtuvo un acercamiento vía telefónica en la que se estableció un día específico para la realización de una entrevista.

El día 28 de Febrero del año 2018 nos reunimos con el señor Carlos Vélez, gerente de la empresa, para realizar una entrevista con el fin de desarrollar las diferentes matrices para análisis tanto del ambiente interno como externo de la empresa.

El viernes 02 de marzo se estableció contacto vía telefónica con la asistente administrativa para la dar respuesta a inquietudes resultantes.

El 03 de abril del año en curso, vía telefónica nos comunicamos nuevamente con el gerente de la empresa para realizar preguntas concernientes al desarrollo del trabajo de grado.

El 06 de abril del año 2018 nos acercamos a las instalaciones de la empresa TÉCNICOS ASOCIADOS T.E.A. con el fin de obtener una entrevista con el propietario, pero debido a que se encontraba muy ocupado, un colaborador el Ing. David Morales Vargas nos respondió las preguntas vía Facebook Messenger y WhatsApp.

ANEXO K. Socialización.

ACTA DE REUNION No. 01

Tema: Socialización Diseño Direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Fecha de la reunión: 01 de Marzo de 2019

Hora de inicio: 5:30 p.m.

Hora fin: 6:15 p.m.

Lugar de la reunión: Oficina en las instalaciones de la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Objetivo: Socializar el diseño de direccionamiento estratégico para la empresa REPARACIONES INDUSTRIALES CAVA S.A.S.

Asistentes por la dirección de la empresa:

Carlos Augusto Vélez Arias – Gerente.

Integrantes del equipo ejecutor: Daniela Canaval Copete y Sol Arely Cañas Palacios.

Desarrollo de la reunión.

1. Presentación de las integrantes del equipo ejecutor.
2. Se procede a presentar mediante diapositivas y sustentación los temas concernientes al direccionamiento estratégico propuesto para la empresa tales como herramientas empleadas para el análisis tanto interno como externos que permitieron establecer hallar factores relevantes para la organización positivos y negativos, como también los elementos corporativos tales como misión, visión, organigrama, cultura corporativa, valores corporativos, objetivos estratégicos y recomendaciones.

3. El gerente de la empresa manifestó su satisfacción con el material propuesto, adicionalmente aportó a la exposición nueva información concerniente a un proceso de certificación en soldadura que se encuentran llevando a cabo.

Elaborado por:

Vo. Bo.

Daniela Canaval Copete

Carlos Augusto Vélez Arias

Sol Arely Cañas Palacios

Figura 7. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.



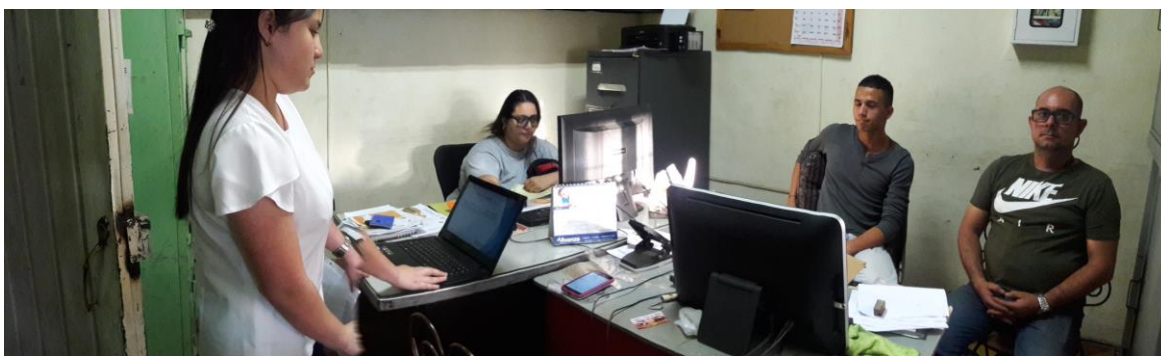
Fotografía tomada por Luz Adriana Copete.

Figura 8. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.



Fotografía tomada por Luz Adriana Copete.

Figura 9. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.



Fotografía panorámica tomada por Luz Adriana Copete.

Figura 10. Socialización Trabajo de grado al Gerente y colaboradores de Reparación industriales CAVA S.A.S.



Fotografía tomada por Luz Adriana Copete.