

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
PARA LA EMPRESA ESTRUCTURAS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES S.A.S.
DE TULUÁ PARA EL PERIODO 2020-2022

STEPHANIA ANDUQUIA SARMIENTO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA
TULUA, VALLE DEL CAUCA
2020

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
PARA LA EMPRESA ESTRUCTURAS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES S.A.S.
DE TULUÁ, PARA EL PERIODO 2020-2022

STEPHANIA ANDUQUIA SARMIENTO

Trabajo de Grado para obtener el título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
LEIDER VALENCIA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA
TULUA, VALLE DEL CAUCA
2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas.....	14
1.1.2 Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.....	15
1.1.3 Propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa de transportadores villa de céspedes Ltda. de Tuluá	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	20
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO TEÓRICO.....	22
4.1.1 Diagnóstico estratégico.....	22
4.1.2 La gestión financiera.....	27
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	30
4.3 MARCO CONTEXTUAL	32
5. DISEÑO METODOLÓGICO	33

5.1	TIPO DE ESTUDIO	33
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.3	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	34
5.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
5.5	FASES DE INVESTIGACIÓN.....	35
6.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	36
6.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	36
6.2	ANÁLISIS DEL SECTOR METALMECÁNICO SEGÚN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	41
6.2.1	Las fuerzas de Porter en el sector metalmecánico.....	42
6.2.2	Análisis de la industria	43
6.3	CADENA DE VALOR	45
6.4	ANÁLISIS INTERNO	53
6.5	DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA	55
6.5.1	Análisis vertical del balance general.....	55
6.5.2	Análisis horizontal del balance general.....	57
6.5.3	Análisis vertical del estado de resultados	59
6.5.4	Análisis horizontal del estado de resultados.....	60
6.5.5	Indicadores financieros	61
6.5.6	Inductores de valor	68
7.	ÁREAS DE INTERVENCIÓN PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	78
7.1	VARIABLES CLAVE DE ÉXITO	78
7.2	ANÁLISIS DOFA	84
7.3	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE MECANIZADOS INDUSTRIALES DE ACUERDO CON LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)	86
7.4	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	88
8.	PLAN DE ACCIÓN	94
9.	CONCLUSIONES.....	98

10. RECOMENDACIONES..... 100
BIBLIOGRAFÍA..... 101
ANEXOS..... 103

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fases de la investigación.....	35
Cuadro 2. Análisis PESTEL.....	37
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo. Mecanizados industriales y empresas del sector.....	44
Cuadro 4. Análisis vertical Activos. Estructurados y Mecanizados Industriales S.A.S. Pesos. 2016-2018.....	56
Cuadro 5. Análisis vertical Pasivo y Patrimonio. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	57
Cuadro 6. Análisis Horizontal Activo. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	58
Cuadro 7. Análisis Horizontal Pasivo. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	59
Cuadro 8. Análisis Vertical Estado de Resultados. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	60
Cuadro 9. Análisis Horizontal Estado de Resultados. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	61
Cuadro 10. Indicadores de liquidez. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	62
Cuadro 11. Indicadores de endeudamiento. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	63
Cuadro 12. Indicadores de actividad. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	64
Cuadro 13. Indicadores de rentabilidad. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.....	66
Cuadro 14. Cálculo del EBITDA y margen EBITDA. MECANIZADOS INDUSTRIALES Valores en Pesos.....	68

Cuadro 15. Cálculo de la productividad del capital de trabajo. MECANIZADOS INDUSTRIALES.....	69
Cuadro 16. Palanca de crecimiento MECANIZADOS INDUSTRIALES	71
Cuadro 17. Productividad del activo fijo. MECANIZADOS INDUSTRIALES	72
Cuadro 18. Cálculo de las Utilidades Operacionales para MECANIZADOS INDUSTRIALES, 2016-2018	73
Cuadro 19. Cálculo del activo neto de operación de MECANIZADOS INDUSTRIALES 2016-2018	74
Cuadro 20. Costo del patrimonio. Valor de la TIO	75
Cuadro 21. Cálculo del Costo de capital. Promedio Ponderado para MECANIZADOS INDUSTRIALES 2016-2018	76
Cuadro 22. Cálculo del EVA para MECANIZADOS INDUSTRIALES 2016-2018 .	77
Cuadro 23. Matriz DOFA de la empresa	84
Cuadro 24. Plan de mejoramiento para la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá.....	89
Cuadro 25. Plan de acción para la empresa.	94
Cuadro 23. Factor Gerencia Mecanizados Industriales de Tuluá.....	107
Cuadro 24. Factor Organización MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ	109
Cuadro 25. Factor Talento Humano MECANIZADOS INDUSTRIALES TULUÁ.	111
Cuadro 26. Factor capacidad tecnológica MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ.	113
Cuadro 27. Factor Financiero MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ.....	115
Cuadro 28. Factor prestación de servicios e inventarios MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ.....	116
Cuadro 29. Factor Competitividad MECANIZADOS INDUSTRIALES TULUÁ....	118

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Margen EBITDA. MECANIZADOS INDUSTRIALES.	69
Gráfico 2. Productividad del capital de trabajo. MECANIZADOS INDUSTRIALES	70
Gráfico 3. Palanca de crecimiento MECANIZADOS INDUSTRIALES	71
Gráfico 4. Productividad del activo fijo. MECANIZADOS INDUSTRIALES	72

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Análisis de factores internos en la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá.....	103
Anexo B. Tabulación de resultados de la entrevista para análisis interno	106
Anexo C. Estados financieros de la empresa.....	119

GLOSARIO

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: Es un análisis que se hace en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la empresa. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad, que pretende medir la eficiencia de la empresa.

EMPRESA: es una persona que puede ser natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que tiene la iniciativa para producir o distribuir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y a la sociedad. Se pueden clasificar según sea el origen de la inversión, objeto social, tamaño, tipo de sociedad o sector económico. De conformidad con el artículo 25 del Código de Comercio, empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

ESTRATEGIA: constituye un conjunto de acciones que tienen como propósito la adaptación de una empresa al medio en que se encuentra actuando, de tal forma que pueda lograr sus objetivos con un mínimo costo tanto en esfuerzo humano como económico, para lo cual deberá definir su objeto a lograr, tener conciencia de lo que se hace y desarrollar un plan de acción.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

GESTIÓN: El concepto de gestión en el ámbito de la administración de empresas es el proceso que cumple con las funciones de planificación, organización, dirección y control.

GESTIÓN FINANCIERA: la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden

alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

MATRIZ DOFA: Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas y países.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

ORGANIZACIÓN: Es un grupo de personas enfocadas en lograr un objetivo en común. Esta organización sólo puede funcionar y ser real si, entre las personas que la componen, existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir.

PLANEACIÓN: la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

PROYECCIÓN: Elemento esencial de la planificación para realizar las actividades de presupuesto y estimación de futuras necesidades financieras de una empresa.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena y posteriormente distribuye a sus usuarios.

RESUMEN

La empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, es una organización privada que desarrolla su actividad productiva en el Sector Metalmeccánico, ubicada en el municipio de Tuluá y cuenta con una experiencia acumulada de 15 años en el mercado. A pesar de ello, en la actualidad presenta algunas debilidades que preocupan a la gerencia y propietarios de la empresa, especialmente por falencias en la estructura organizacional, ausencia de una planeación estratégica y carencia de mecanismos de gestión administrativa y financiera, factores que deben corregirse porque de lo contrario, la empresa puede poner en riesgo su estabilidad en el mercado. Debido a lo anterior, el presente trabajo expone los resultados de un diagnóstico estratégico para la elaboración de un plan de mejoramiento para la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., en el periodo 2020-2022. Para ello, inicialmente se elaboró un diagnóstico estratégico que permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa objeto de estudio; posteriormente, se realizó un diagnóstico financiero, por medio del cual, se logró determinar la situación económica de la empresa; seguidamente, se diseñó un plan de mejoramiento basado en los resultados y hallazgos del diagnóstico externo e interno, para finalmente elaborar un plan de acción que sustente las estrategias de la empresa para llevar a cabo el cumplimiento de la Visión y la Misión. Se concluye que las estrategias se concentran principalmente en el recurso humano y los procesos internos, factores que deben permitir satisfacer a los clientes y mejorar la situación financiera de la empresa, para evitar que sigan deteriorándose sus indicadores. Por lo tanto, el enfoque de este plan es integral para mejorar la situación de la organización, asumiendo que los resultados financieros están en función del engranaje de la empresa en todos sus factores.

Palabras clave: plan de mejoramiento; diagnóstico estratégico; gestión financiera.

INTRODUCCIÓN

La empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, es una organización privada que desarrolla su actividad productiva en el Sector Metalmeccánico, ubicada en el municipio de Tuluá y cuenta con una experiencia acumulada de 15 años en el mercado. A pesar de ello, en la actualidad presenta algunas debilidades que preocupan a la gerencia y propietarios de la empresa, especialmente por falencias en la estructura organizacional, ausencia de una planeación estratégica y carencia de mecanismos de gestión administrativa y financiera, factores que deben corregirse porque de lo contrario, la empresa puede poner en riesgo su estabilidad en el mercado.

Debido a lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico para la implementación de un plan de mejoramiento para la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., en el periodo 2020 - 2022. Para ello, inicialmente se elaboró un diagnóstico estratégico que permitió identificar las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa objeto de estudio; posteriormente, se realizó un diagnóstico financiero, por medio del cual, se logró determinar la situación económica de la empresa; seguidamente, se diseñó un plan de mejoramiento basado en los resultados y hallazgos del diagnóstico externo e interno, para finalmente elaborar un plan de acción que sustente las estrategias de la empresa para llevar a cabo el cumplimiento de la Visión y la Misión.

Adicional a estos resultados, en este documento se presentan las bases teóricas y metodológicas que permitieron abordar el estudio y obtener los resultados, destacándose el problema de investigación, los objetivos, justificación, marco de referencia y la metodología utilizada para tales propósitos.

Respecto al plan de mejoramiento se concluye que las estrategias se concentran principalmente en el recurso humano y los procesos internos, factores que deben permitir satisfacer a los clientes y mejorar la situación financiera de la empresa, para evitar que sigan deteriorándose sus indicadores. Por lo tanto, el enfoque de este plan es integral para mejorar la situación de la organización, asumiendo que los resultados financieros están en función del engranaje de la empresa en todos sus factores.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se realizó una consulta de trabajos de grado y artículos relacionados con el tema de investigación, concretamente, el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera, cuya importancia se encuentra en la posibilidad que brindan estos estudios, de comprender la forma cómo ha sido abordado el tema en diferentes universidades de Colombia.

1.1.1 Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas¹

Según los autores referenciados, las distintas tendencias administrativas y en particular las financieras, han sido diseñadas principalmente para responder a las expectativas y necesidades de las grandes empresas: las llamadas Corporaciones. En este artículo se esbozan los elementos mínimos que se deberían considerar para incorporar de forma paulatina, las herramientas de gestión contable y financiera en las pequeñas empresas, las cuales por tradición han sido marginadas de su aplicación.

Se parte de la presentación de unos componentes básicos que ubican al lector en el contexto de las MIPYMES; se esbozan algunos elementos contables y financieros de aplicación; se consideran elementos sobre análisis de riesgo y valoración de estas empresas, formulando de este modo una visión panorámica en torno a la gestión productiva de las mencionadas unidades empresariales.

El trabajo busca esbozar unos lineamientos generales para el desarrollo de la Gestión Financiera en las pequeñas empresas, utilizando herramientas para la planeación, el control y la toma de decisiones financieras de manera adaptativa, promoviendo como uno de los aspectos centrales el uso de terminología comprensible por todo tipo de usuario, ya que en ocasiones con acierto se argumenta que los Financieros manejan terminología ininteligible.

Este antecedente es pertinente para la investigación, ya que aborda directamente la cuestión relacionada con la gestión financiera en las pequeñas empresas, mostrando los componentes básicos y generales que deben tener en cuenta este tipo de organizaciones para una correcta planeación, control y toma de decisiones financieras.

¹ GARCÍA, Jaime y BETANCUR, Fernando. Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas [en línea]. Contaduría Universidad De Antioquia, (50), 93-118. 2007 [citado el 1 de noviembre de 2017]. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/198667434?accountid=174776>

1.1.2 Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.²

Los autores presentan un trabajo de investigación donde se abordó el plan de direccionamiento partiendo del análisis del diagnóstico externo e interno que para efectos de la investigación se desarrolla dentro de las necesidades de la organización (plan de marketing). Se hace referencia al diseño y planteamiento del plan de direccionamiento, políticas, canales de comunicación y evaluación financiera. La última parte maneja los análisis y resultados pertinentes dentro de la organización.

El trabajo se desarrolló a través de la investigación empresarial; la cual se fundamenta en la comprensión e interpretación de la realidad de la organización tomando en cuenta los factores críticos dentro de las diferentes áreas. La recolección y análisis de la información se realizó a través de la observación y encuestas (física para el gerente y los empleados y telefónica para clientes) en donde se determinó prioridades, reflexiones e inferencias; interpretación y análisis de lo observado, a partir de allí se realizó una matriz de análisis basada en las diferentes fuerzas internas y externas. Finalmente se depura la información y se reconoce e identifican los puntos críticos para desarrollar las estrategias del plan de direccionamiento.

Los autores concluyen que el direccionamiento estratégico es sin duda alguna una herramienta de vital importancia dentro de todas aquellas empresas en crecimiento; las palabras evolución, renovación, cambio deben ser palabras que se desarrollen, surjan y crezcan a la par con la vida de toda compañía y deben manejar y aplicar de todas las formas posibles.

En este antecedente se encuentran aspectos relacionados con el diagnóstico estratégico, donde se elabora un diagnóstico empresarial externo e interno que sirve de referente para la presente investigación.

1.1.3 Propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa de transportadores Villa de Cespedes Ltda. de Tuluá³

El objetivo general de la autora en este trabajo fue realizar un diagnóstico que permitiera plantear una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportadores Villa de Cespedes Ltda. de Tuluá,

² ZULUAGA, D. y CAIPA, G. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A [en línea]. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración. Bogotá, 2009. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf;jsessionid=379BD2BBA7B2DC003238CE7F5C768CA9?sequence=1>

³ CAMELO, Diana Patricia. Propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa de transportadores villa de céspedes Ltda. de Tuluá. Trabajo de Grado Contador Público. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Programa de Contaduría Pública. Tuluá, 2013.

dado que se evidenciaron reducciones del disponible y sus causas están asociadas a problemas relacionados con aspectos administrativos, como es la toma de decisiones que se presentan al interior de la cooperativa que afectan la liquidez y rentabilidad de la organización.

El estudio fue de tipo descriptivo cualitativo, ya que buscaba describir aspectos relacionados con la situación financiera de una empresa del sector cooperativo, a partir de la aplicación de un marco teórico determinado; adicionalmente el estudio pretende explicar la relación del entorno con la evolución de dicha situación financiera y establecer a partir de los resultados una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa en estudio. Adicionalmente tuvo un componente cuantitativo, debido al cálculo de indicadores financieros para detallar la situación de la empresa, relacionados con la liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad y generación de valor.

Como conclusión, se plantearon algunas estrategias a partir de la matriz DOFA, que permitirán el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportadores Villa de Céspedes Ltda. de Tuluá. Básicamente lo que se plantea es aprovechar la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa para mejorar su conectividad y los equipos de comunicación, para fortalecer la imagen corporativa a través de un aprovechamiento de la tecnología, las redes sociales y el comercio electrónico.

En este antecedente es de utilidad la metodología empleada, a partir de la utilización de la matriz DOFA, para derivar las estrategias de mejoramiento administrativo y financiero, que sirven de referente para la investigación.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, es una Empresa privada del Sector Metalmeccánico, fundada en enero de 2004, gracias al empuje de un grupo de hermanos que buscaron dar respuesta al desarrollo de la industria Metalmeccánica en el país. Está localizada en el municipio de Tuluá en el Valle del Cauca. MECANIZADOS INDUSTRIALES., ha estado vinculada a la Industria del sector metalmeccánico participando en el desarrollo, fabricación de partes, conjuntos y estructuras basados en procesos industriales de corte, ensamble y soldadura; la cual se especializa en fabricar productos específicos y a la medida de sus clientes, lo cual evidencia que es una empresa que busca alinearse con las necesidades y expectativas del mercado.

Esta organización participa en un sector que ha tenido una buena dinámica. En lo corrido de la última década el comportamiento del sector sostiene una tendencia positiva en el valor de su producto, impulsado principalmente por la activación de

obras de infraestructura y por el aumento en la oferta de acero y hierro proveniente de Asia.⁴

La empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, en el análisis de sus operaciones, presenta un alto porcentaje centralizada por el Gerente/Propietario, resultado de esto, el poder de delegación de las diferentes actividades es limitado. Existe falta de coordinación en las actividades diarias de la empresa (Por desconocimiento de los niveles de dirección y mando). No existe una estructura identificada en las diferentes áreas. No se evidencia claridad sobre el rol de los involucrados con la gestión.

No cuenta con una estructuración organizacional de la Empresa tales como (Organigrama, Procedimientos, Procesos y Políticas o reglas de Negocio), acordes con las necesidades de la empresa, que, si no se implementan, no se va a tener claridad sobre el rumbo con el que se debe llevar la empresa, no se van a poder cumplir las metas y objetivos propuestos.

Falta de una Planeación Estratégica general de la Empresa, que conlleva a la falta de acciones para lograr su determinado fin.

Carencia de mecanismos de medición de la gestión para las diferentes áreas involucradas (Indicadores y productividad del recurso humano: tiempo/costos). Al no contar con estos mecanismos, la empresa no tiene claridad del tiempo y el costo en que se incurre en cada una de sus tareas, lo cual puede conllevar a la quiebra.

Existe inconformidad entre el recurso humano de la empresa, debido que no se cuenta con un clima y ambiente laboral favorable. Esto conlleva a la destrucción del ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflictos, malestar y generar un bajo rendimiento en las labores.

No se cuenta con un método o modelo para la selección, contratación e inducción del personal en la empresa. Que puede conllevar a la contratación de personal no idóneo para la organización, al no realizar una buena inducción, no se familiarizara el trabajador, ni con la empresa, ni con sus nuevos compañeros de trabajo, con su cultura, etc.

La gran mayoría de las actividades que se llevan a cabo en Estructura y Mecanizados Industriales S.A.S, son centralizadas por el Gerente/Propietario. El mando de las diferentes actividades es limitado. Este punto conlleva a la falta de coordinación en engranaje de las funciones, no existe identificación en los niveles de autoridad y mando.

⁴ AKTIVA. ¿Dos sectores pesados? la metalurgia y metalmecánica en Colombia [en línea]. Estudios sectoriales. Disponible en: http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/acero_metalmeccanico.pdf

No se cuenta con un profesional en finanzas, que pueda acompañar el proceso financiero y que aplique sus conocimientos. La empresa al no administrar sus recursos por un profesional corre el riesgo de no llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos, riesgo que puede llevar a la quiebra a la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo un diagnóstico estratégico ayudaría a la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S a elaborar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.?

¿Cuáles son las áreas de intervención del plan de mejoramiento para la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.?

¿Cuáles son las acciones requeridas para el control del plan de mejoramiento de la empresa para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo básico financiero?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento de la gestión financiera para la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., en el periodo 2020-2022.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar un diagnóstico estratégico que permita identificar las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.

Identificar las áreas de intervención del plan de mejoramiento para la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.

Elaborar un plan de acción para el control del plan de mejoramiento de la empresa que permita llevar a cabo el cumplimiento del objetivo básico financiero.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En el desarrollo del presente trabajo se tendrán en cuenta los diferentes conceptos de la planeación estratégica propuestos por Serna,⁵ inicialmente se desarrolla una fase de diagnóstico tanto externo como interno, utilizando para ello los conceptos del diagnóstico estratégico, que permiten posteriormente, definir la razón de ser de la empresa basándose en la Misión y Visión. Afianzándose en los conocimientos que permitan hacer un análisis de la fortaleza y debilidades (FODA) tanto internas como externas para determinar las diferentes teorías de la planeación, con la metodología de las cinco fuerzas de Porter,⁶ que son esenciales para maximizar los recursos, llevando a cabo un análisis de la cadena de valor.

Para desarrollar el diagnóstico financiero, se tienen en cuenta los conceptos de García,⁷ los enfoques tradicional y moderno, como los inductores de valores que permita obtener la información financiera de la empresa a la hora de tomar decisiones acertadas en corto y largo plazo de inversión y financiación, la empresa debe adaptarse en los procesos de continuos cambios con respecto a la globalización y los mercados cambiantes, y así ofrecer a sus clientes productos de buena calidad y a los mejores precios.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo se utiliza el tipo de estudio descriptivo, el cual resulta pertinente especialmente en la fase de diagnóstico, donde se requiere detallar tanto el entorno como la propia empresa, en sus diferentes áreas organizacionales, para detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades respectivamente. Así mismo, se hace uso del método deductivo, ya que este análisis general luego constituye la base para el desarrollo del plan de mejoramiento de la empresa.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultados del trabajo benefician, no sólo a la empresa en particular, sino que también se convierte en un documento de consulta para aquellos actores interesados en el sector y las particularidades de la actividad productiva en estudio.

⁵ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial, 2004.

⁶ PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 1-18. 2008 Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf

⁷ GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. Medellín: Digital Express Ltda. 2003

Por su parte, como futura contadora pública, para la autora es importante el desarrollo de este proyecto porque se coloca en práctica los conocimientos adquiridos en el campo real y es un requisito indispensable para obtener el título profesional.

4. MARCO DE REFERENCIA

En el marco de referencia se presentan los principales lineamientos teóricos, conceptuales, contextuales y legales que permitirán desarrollar la investigación, considerando los objetivos del trabajo.

4.1 MARCO TEÓRICO

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, es necesario estructurar un marco teórico, que fundamente el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que se requiere diseñar un plan de mejoramiento para la gestión financiera de la empresa en estudio. Para ello, el punto de partida es la elaboración del diagnóstico estratégico, el cual involucra en su desarrollo el primer objetivo: un análisis del componente externo; un análisis interno y el diagnóstico financiero (objetivo 2), como complemento del análisis interno. A partir de estas fases, se plantean unas estrategias derivadas de la matriz DOFA (objetivo 3), las cuales se llevan posteriormente a un plan de acción (objetivo 4), que tiene como propósito la concreción del plan de mejoramiento.

4.1.1 Diagnóstico estratégico

Para la elaboración del diagnóstico estratégico, se utilizan los planteamientos de Serna,⁸ quien sugiere inicialmente, desarrollar un análisis externo, en el cual se consideran diferentes categorías como se indica a continuación:

- **Análisis externo**

Para evaluar el entorno externo se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Las categorías del análisis externo son:

1. Factor económico: Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el empleo, el consumo y los precios a nivel nacional y regional.

Los criterios para evaluar el factor económico son:

- Producto interno bruto (PIB)

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 11ª edición. 3R Editores. 2014. 488 p.

- Producto interno bruto sectorial
 - Inflación
 - Desempleo
 - Tasas de interés
 - Tasa de cambio
2. Factor tecnológico: La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver, hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

Los criterios para evaluar el factor tecnológico son:

- Inversión en ciencia y tecnología
 - Conectividad
 - Acceso tecnológico
3. Factor político: Las decisiones políticas y las regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas.

Los criterios para evaluar el factor político son:

- Déficit/superávit fiscal
 - Legislación vigente
 - Estructura política
 - Política económica
4. Factor geográfico: se refiere a la posición geográfica y sus ventajas o desventajas, con relación al mercado.

Los criterios para evaluar el factor geográfico son:

- Posición geográfica
 - Infraestructura de conexión
 - Localización empresarial
 - Características del territorio
2. Factor social: Las sociedades son poblaciones organizadas, complejas y dinámicas., varían de acuerdo a la cultura. Las empresas deben afrontar una gama de problemas sociales que limita las posibilidades de acción y desarrollo tales como la violencia estructural, la corrupción, el racismo, la inseguridad ciudadana, la desconfianza en las instituciones, la baja calidad educativa, el desempleo.

Los criterios para evaluar el factor social son:

- Seguridad ciudadana
- Confianza del consumidor
- Confianza empresarial
- Necesidades básicas insatisfechas

Finalmente, se deben identificar las oportunidades y amenazas, de acuerdo a su impacto (alto, medio o bajo), teniendo en cuenta la evolución de su comportamiento y considerando su relación con la gestión financiera de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. de Tuluá.

- **Análisis interno**

Luego de efectuar el análisis de variable externas, se procede al análisis interno utilizando el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas del sector en estudio, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de las empresas involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.⁹

El PCI examina cinco categorías, a saber:

3. La capacidad directiva
4. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
5. La capacidad financiera
6. La capacidad tecnológica (producción)
7. La capacidad del talento humano

Los criterios para evaluar la capacidad directiva son:

- Cuidado de la imagen corporativa
- Metas y objetivos definidos
- Estrategia general para competir
- Existencia de la declaración de la misión
- Desarrollo de planes de contingencia
- Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio
- Comunicación gerencial abierta y clara
- Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas a los directivos de la empresa y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

⁹ *Ibíd.* p. 104

8. La capacidad competitiva (o de mercadeo): Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes.

Los criterios para evaluar la capacidad competitiva son:

- Calidad y exclusividad de los productos
- Desarrollo de nuevos productos
- Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo
- Participación en el mercado
- Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores
- Fortaleza de los proveedores
- Programa post-atención
- Experiencia de la empresa

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal del área financiera de las empresas y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

La capacidad financiera: Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como también para sus actuaciones en el corto plazo

Los criterios para evaluar la capacidad financiera son:

- Acceso a capital cuando lo requiere
- Libros de contabilidad
- Estados financieros generados
- Habilidad para competir con precios
- Estabilidad de costos
- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios
- Existencia y claridad de las políticas de cartera
- Gestión de inventarios

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal del área de contabilidad de la empresa y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

9. La capacidad tecnológica (producción): La tecnología en las empresas es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización

de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales.

Los criterios para evaluar la capacidad tecnológica son:

- Habilidad técnica y de servicio
- Capacidad de innovación
- Efectividad de la prestación de servicios
- Equipos actualizados para el procesamiento de la información
- Mantenimiento adecuado de equipos y software
- Redes y procesos en línea
- Manejo de plataforma web
- Comercio electrónico y redes sociales

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal directivo y financiero de las empresas y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

10. La capacidad del talento humano: La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen.

Los criterios para evaluar la capacidad del talento humano son:

- Presencia de procesos para la selección e inducción del personal
- Evaluación del nivel académico
- Medición de la experiencia técnica
- Estabilidad laboral
- Nivel de remuneración
- Programa de capacitación

Para evaluar cada uno de estos criterios se realizan entrevistas al personal de gestión humana de la empresa y se clasifican como fortaleza o debilidad alta, media o baja.

Finalmente, el perfil de fortalezas y debilidades se representa también según su impacto en la gestión financiera de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. de Tuluá.

- **Matriz de análisis DOFA**

Con base en la evaluación interna y externa, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio.

La matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa. Esto permite derivar estrategias de supervivencia (DA), de reorientación (DO), defensivas (FA) y ofensivas (FO), la cuales tienen como propósito el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. de Tuluá.

4.1.2 La gestión financiera

Corado y Galeros,¹⁰ señalan que la gestión, en forma general, se define como la variable que vincula la acción de realizar algo que surta efecto. Es decir, la gestión es más bien un conjunto de acciones que por su aplicación en lo empresarial abarca y toma en cuenta lo relacionado con la administración y funcionamiento de un negocio. En ese sentido la forma adecuada de gestionar repercutirá en la obtención de buenos resultados.

Por su parte, Mayorga y Martínez,¹¹ afirman que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

¹⁰ CORADO, Leonel y GALEROS, Héctor. Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera [en línea]. Artículo de revisión. Revista Académica ECO (2017) 17: 41-65. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=126561753&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNXb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKu4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgex43zx>

¹¹ MAYORGA SÁNCHEZ, José Zacarías y MARTÍNEZ ALDANA, Clemencia. La gestión financiera de las empresas de familia [en línea]. Revista Criterio Libre, p. 121-135. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=118641269&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNXb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKy4S7eWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgex43zx>

Terrazas,¹² afirma que la gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Lo anterior significa que la gestión financiera está en función de los objetivos de una organización, en tal sentido, el principal de ellos es la maximización de los beneficios, por lo tanto, las decisiones de gestión financiera relacionadas con el tamaño y composición de activos estructura de financiación y política de dividendos, deben buscar dicha maximización.

Sin embargo, García¹³ afirma que el principal objetivo financiero de una empresa no es solo la maximización de las utilidades, por lo tanto, cuando los objetivos empresariales se enfocan en toma de decisiones cotidianas, únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad, “se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista”.

Cuando el empresario tiene una visión cortoplacista del negocio, es decir, piensa solo en maximizar utilidades, puede tomar decisiones que en el largo plazo afectarán el crecimiento y la misma permanencia en el mercado de la empresa. Por ejemplo, una decisión de corto plazo puede ser disminuir costos y gastos, lo cual normalmente puede incrementar la utilidad, sin embargo, si esta disminución atenta contra la calidad del producto o servicio se estaría atentando contra el futuro de la firma en el largo plazo.

Por lo tanto, como plantea García:¹⁴

- El Objetivo Básico Financiero (OBF), entendido como la maximización de la utilidad, no garantiza la permanencia y el crecimiento de la empresa.
- La maximización de utilidades, por sí sola, es un concepto cortoplacista.
- La obtención de utilidades debe obedecer más a una estrategia planificada a largo plazo que a la explotación incontrolada de las diferentes oportunidades que el mercado le brinda a la empresa.
- El OBF debe visualizarse desde una perspectiva de largo plazo pues en muchos casos es posible que sacrificios de utilidad en el corto plazo contribuirán a garantizar las mencionadas permanencias y crecimiento.

¹² TERRAZAS PASTOR, Rafael Alfredo Modelo de gestión financiera para una organización [en línea]. Revista Perspectivas, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

¹³GARCÍA S., Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Tercera Edición. 1999. Pág. 3

¹⁴Ibíd. Pág. 5

Según lo anterior, el Objetivo Básico Financiero se relaciona, más allá de la maximización de utilidades, con la maximización del valor de la empresa, o lo que es lo mismo, maximizar la riqueza del propietario. En este sentido, una empresa puede considerarse como un buen negocio y por lo tanto afirmarse que está cumpliendo su objetivo básico financiero si genera una corriente de efectivo que le permita:¹⁵

1. Reponer el capital de trabajo (KT) y atender los requerimientos de inversión en activos fijos (AF).
2. Atender el servicio a la deuda.
3. Repartir utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas.

Para lograr estos propósitos, es importante tomar decisiones adecuadas al interior de la organización relacionadas con la función financiera. Terrazas,¹⁶ cita a Stanley y Geoffrey,¹⁷ quienes indican que la gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución. Es decir, la función asignada a la gestión financiera se traduce en una maximización de la riqueza en la empresa y los accionistas de ella.

Respecto a la toma de decisiones, Córdoba,¹⁸ identifica aquellas relacionadas con la gestión financiera:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los resultados disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gitman¹⁹ indica que, en el contexto de la gestión financiera, los administradores financieros evalúan los estados contables, producen datos adicionales y toman decisiones con base en sus evaluaciones de los rendimientos y riesgos asociados.

¹⁵Ibíd. Pág. 10

¹⁶ Ibíd. p. 57.

¹⁷ STANLEY B., Block; GEOFFREY A., Hirt (2001); "Fundamentos de Gerencia Financiera"; Ed. McGraw Hill; Bogotá – Colombia. Citados por TERRAZAS, 2009

¹⁸ CORDOBA PADILLA, Marcial. Gestión Financiera. Ecoe Ediciones, 2012 - 444 p.

¹⁹ GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp. p. 11

Según el autor, una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa. A través de varias técnicas y herramientas, los administradores financieros estiman los flujos de efectivo que generará una inversión y luego aplican técnicas apropiadas de decisión para evaluar el impacto de la inversión sobre el valor de la empresa. Desde luego, sólo se deben realizar las inversiones que puedan incrementar su valor.

Gitman²⁰ también señala otro tipo de decisiones financieras, entre las cuales hace referencia al costo de capital, el apalancamiento y la política de dividendos como decisiones financieras a largo plazo y la administración de activos circulantes y de pasivos circulantes como decisiones financieras a corto plazo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del trabajo es importante precisar los principales conceptos que permiten la comprensión del tema de estudio:

Es importante comprender inicialmente el concepto de estrategia. En su uso moderno, el término está asociado al mundo de los negocios, introducido por Von Neumann y Morgestein²¹ en su obra “La teoría del Juego”, en la cual identifican la estrategia con los actos que ejecuta la empresa.

Sin embargo, algunos autores afirman que la primera definición moderna de estrategia se encuentra en *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler²², quien estudió las actividades de grandes firmas del siglo XIX y concluyó que la estrategia era el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo. Andrews, en 1968, definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales, para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa en el presente o se dedicará en el futuro.

Ansoff²³ definió la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

Según estas definiciones, los elementos en común que se encuentran son el concepto de ambiente externo a la empresa, la misión, el análisis interno de la

²⁰ Ibid. p. 12.

²¹ VON NEUMANN Y MORGESTEIN. *Theory Of Games And Economic Behavior*. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

²² CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

²³ ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965

empresa y la proyección de la empresa para lograr sus metas y objetivos, teniendo en cuenta que debe adecuarse a su ambiente particular en el cual interactúa.

Para Serna,²⁴ es importante que la organización tenga claridad sobre su direccionamiento estratégico, finalmente esto tendrá efectos positivos sobre los propósitos establecidos, los cuales además, deberán ser divulgados para determinar el rumbo de la empresa.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas y se aplica de igual forma, tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Por ello, es necesario planear el rumbo de la organización, al respecto, Serna,²⁵ indica que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Además, indica que el plan de mejoramiento son las tareas que deber realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

En el caso del presente estudio, la estrategia y el plan de mejoramiento está direccionado hacia la gestión financiera. Ésta, de acuerdo con Ortiz,²⁶ comprende tres funciones básicas: a) Preparación y análisis de información financiera; b) determinación de la estructura de activos y c) Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera.

²⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 3R. 1998. 413 p.

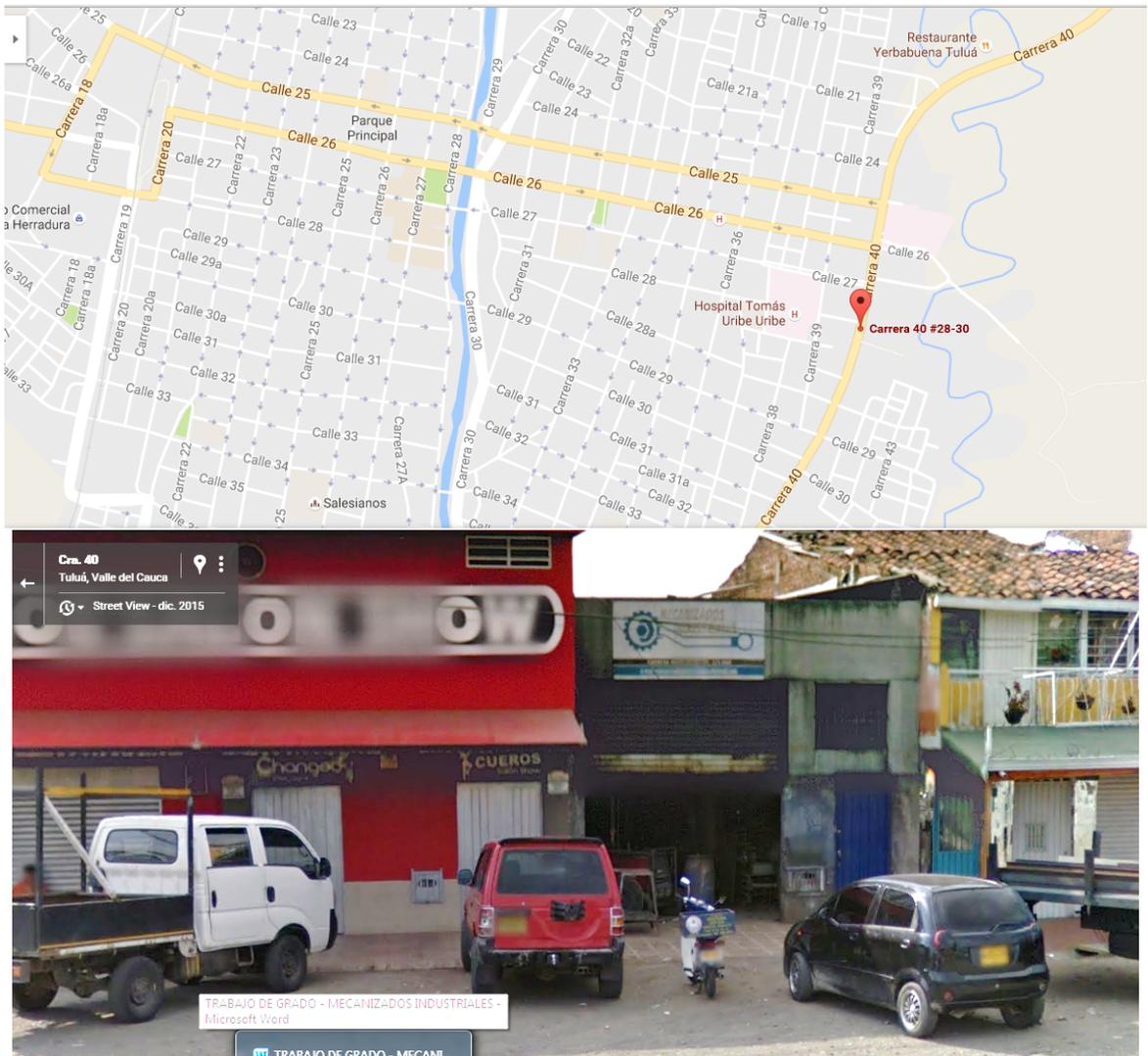
²⁵ SERNA, 2014. Op. Cit. p. 55.

²⁶ ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Con ajustes por inflación. Novena edición. Universidad Externado de Colombia. 1996, p. 23

4.3 MARCO CONTEXTUAL

El objeto de la investigación será la Empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, empresa privada del sector metalmecánica, ubicada en el Municipio de Tuluá en el Departamento del Valle del Cauca, en la carrera 40 # 28 – 30, Barrio Panamericano.

Figura 1. Ubicación de la empresa



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/>

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo con Méndez,²⁷ según el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. Uno de ellos es el estudio descriptivo. La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, así como su interrelación. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, descubriendo y comprobando la posible asociación de las variables de investigación.

El trabajo que se desarrollará corresponde al tipo descriptivo, dado que es necesario sistematizar las principales variables que se deben considerar en el plan de mejoramiento de la gestión financiera en la empresa, para lo cual se debe, además, considerar las características de la actividad económica, los requerimientos en términos de recursos necesarios para la prestación del servicio, la estructura organizacional y áreas involucradas en la operatividad de la organización, las particularidades del área financiera y de la gestión que se desea desarrollar en la misma para comprender el proceso de toma de decisiones financieras acorde con la naturaleza de la empresa.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para Méndez,²⁸ el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. Uno de estos métodos es el deductivo, cuyo conocimiento permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, es decir, a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

La presente investigación utiliza el método deductivo, de tal forma que, de la teoría sobre planeación estratégica y gestión financiera se busca analizar y evaluar su aplicación concreta en la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. de Tuluá, por ello, inicialmente se plantea en los objetivos, sistematizar las principales variables que se deben considerar en el plan de mejoramiento de la gestión financiera en las organizaciones. Luego de esto el interés se centra en examinar la gestión financiera considerando las características de la actividad económica de la empresa en estudio, lo que constituye ya un nivel más explícito que pretende su aplicación al objeto referido, a través de la propuesta del plan para

²⁷ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición. Editorial Limusa. México, 2008.

²⁸ *Ibíd.* p. 238.

implementar estrategias del mejoramiento de la gestión financiera en la organización, la cual debe estar explícita en la teoría general.

5.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Méndez,²⁹ afirma que la información es la materia prima que permite explorar, describir y explicar situaciones que definen un problema de investigación. Por tal razón, es esencial que se definan las técnicas que van a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirirse tal información. Dichas fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las fuentes secundarias suministran información básica, mientras que las primarias corresponden a la información que es recogida directamente por el investigador.

En el desarrollo de este trabajo, se requerirán de fuentes secundarias y primarias. En el primer caso, es necesario consultar libros y revistas especializadas para comprender todo lo relacionado con la gestión financiera, qué es, cuáles son sus propósitos en una empresa, qué tipo de decisiones deben ser tomadas y qué se pretende con ellos a nivel organizacional. Esto permitirá entender las variables que deben estar contenidas en el plan de mejoramiento, cuyo fundamento requiere también el apoyo de fuentes secundarias, consultando los aspectos que deben estar contenidos en un plan, la forma como se estructuran las estrategias de acuerdo con la problemática particular de la empresa.

En el segundo caso, se necesita la consulta de fuentes primarias, asociadas a personal directivo, administrativo y operativo de la empresa en estudio, que permitirá la comprensión de la actividad económica de la misma, la situación actual en términos de gestión financiera, buscando precisar las fortalezas y debilidades que se tienen y deben abordarse en el plan de mejoramiento.

5.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son los medios empleados para recolectar la información requerida para el desarrollo del trabajo, es decir, las técnicas están asociadas a las fuentes de información.

Se utilizará la encuesta como técnica de recolección de información de fuentes primarias, a través de cuestionarios para describir la actividad económica de la empresa y sus características internas. Es importante tener en cuenta que, según Méndez,³⁰ una encuesta es un instrumento que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación. La aplicación de encuestas supone el diseño de un

²⁹ *Ibíd.* p. 249.

³⁰ *Ibíd.* p. 252.

cuestionario, siendo éste el instrumento para realizar dicha encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas.

5.5 FASES DE INVESTIGACIÓN

Las fases de la investigación permiten el desarrollo del trabajo, de acuerdo con los objetivos específicos propuestos:

Cuadro 1. Fases de la investigación

Objetivo	Fase	Fuente	Técnica
Elaborar un diagnóstico estratégico que permita identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.	Diagnóstico	<p>Secundarias:</p> <p>Datos y estadísticas del entorno económico, político, social, cultural.</p> <p>Primaria:</p> <p>Personal directivo y administrativo de la pequeña empresa del caso de estudio.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Encuesta basada en metodología de Serna sobre factores internos</p>
	Diagnóstico sobre la gestión financiera (toma de decisiones)	<p>Secundaria:</p> <p>Estados financieros de la empresa para el caso de estudio</p>	Análisis de toma de decisiones relacionadas con la gestión financiera a través de indicadores, basado en el marco teórico.
Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.	Estratégica	<p>Secundaria:</p> <p>Propuesta a partir de resultados obtenidos en fase de diagnóstico</p>	<p>Planeación estratégica.</p> <p>Matriz DOFA, planteamiento de estrategias.</p>
Elaborar un plan de acción que sustente las estrategias de la empresa para llevar a cabo el cumplimiento de la Visión y la Misión.	Estratégica	<p>Secundaria:</p> <p>Propuesta a partir de resultados obtenidos en fase estratégica</p>	<p>Planeación estratégica.</p> <p>Plan de acción.</p>

Fuente: elaboración propia

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este primer objetivo se desarrolla un diagnóstico estratégico que tiene como propósito que permita identificar las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S.

6.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Inicialmente es necesario identificar las variables del entorno que inciden en la gestión administrativa y financiera de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, teniendo en cuenta que las organizaciones se conciben en la actualidad como sistemas abiertos que están influenciadas por los acontecimientos y situaciones de su entorno.

Según Fernández,³¹ actualmente se reconoce la existencia del entorno como un elemento clave para comprender y estudiar la actividad que desarrollan las organizaciones, las cuales son un elemento del sistema económico y el logro de sus objetivos, depende de una u otra forma de su entorno; debido a esto, las empresas deben otorgarle valor a la forma como conciben y se adaptan a las oportunidades y amenazas que se presentan en un contexto económico, social, político, tecnológico determinado.

Todos estos factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la formulación de planes empresariales. Por ello, en la labor de una empresa habrá que analizar los factores del entorno en el que actúa la empresa, factores como, el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, teniendo en cuenta que Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. desarrolla su actividad en el sector de metalmecánica.

A través de la herramienta PESTEL, se efectúa el análisis de las variables externas que pueden afectar la organización. Este instrumento permite realizar un análisis del macro entorno en cuanto a sus tendencias y el impacto que puede influir en el cumplimiento de los objetivos corporativos de la organización, y es analizada a través de cinco categoría como son: POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO y LEGAL, estas variables son muy importantes ya que con el resultado se pueden identificar que falencias externas pueden estar afectando al interior de la organización, con el fin de generar nuevas o realizar mejoras en las estrategias aplicadas.

³¹FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

Cuadro 2. Análisis PESTEL

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO
POLÍTICO		
Política de apoyo a las pymes en Colombia ³²	El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley MiPymes, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004). La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así elevar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.	Oportunidad: El objetivo de la ley MIPYME es establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
Acceso a mercados financieros	Se busca promover el acceso a los mercados financieros para todas las mipymes del país, en especial, al crédito. Por ello, el Gobierno Nacional estableció líneas de crédito para la capitalización empresarial y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo hasta por un 80% del crédito requerido	Oportunidad: el acceso a mercados financieros es fundamental para las pymes, en su intento de efectuar inversiones a nivel de capital de trabajo y capital fijo para crecer.
Relaciones internacionales	En el caso del ascenso al poder en los Estados Unidos a partir del 20 de enero de Donald Trump, se tiene incertidumbre si cumplirá con la amenaza de acabar con los tratados de libre comercio y en el marco de su política proteccionista endurezca sus reclamos a países como Colombia en pedir mayores resultados en la lucha contra el narcotráfico.	Amenaza: la incertidumbre que generan las relaciones con los Estados Unidos afecta el clima de inversión en el país.
Problemas internos del país ³³	La corrupción, la inseguridad en las ciudades y poblaciones, el narcotráfico con sus nuevas modalidades, la grave crisis de la salud, la falta de una educación universal y las demás inequidades que sufren las mayorías populares en campos y ciudades.	Amenaza: los problemas internos que vive el país desestiman la inversión y con ello la generación de empleo, además afecta el consumo de las personas y familias.
Políticas sectoriales ³⁴	Vale destacar el programa 'Mi casa ya-ahorradores', que está terminado en un 90 por ciento; incluso, esta iniciativa que beneficia a quienes ganan hasta 2 salarios mínimos reportó a julio un aumento de 19,7 por ciento, respecto al 2015. En la misma línea están 'Mi casa ya-cuota inicial' y 'Mi casa ya-subsidio a la tasa' que han impulsado la demandad de vivienda para quienes ganan de 2 a 8 salarios mínimos. Esta, precisamente, ha sido a la apuesta de la política por la clase media.	Oportunidad: las políticas del gobierno que buscan estimular al sector de la construcción son importante para el sector metalmeccánico porque genera mayor demanda.

³² CONGRESO DE COLOMBIA. (2004). Ley 905 de 2004 (agosto 2). Obtenido de Comunidad Contable: http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

³³ EL TIEMPO. El 2017 será un año de incertidumbres para Colombia [en línea]. Edición digital, 11 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-de-colombia-para-el-2017/16790017>

³⁴ FLOREZ, Gabriel. El sector constructor está pasando el año en Colombia [en línea]. En: Diario Portafolio, octubre 13 de 2016 [citado el 10 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/asi-esta-la-construccion-en-colombia-501002>.

Continuación cuadro 2.

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO
ECONÓMICO		
La economía colombiana ³⁵	<p>El efecto económico negativo de la llegada del coronavirus a Colombia solo se sentirá con mayor rigor en caso de que sea necesario tomar decisiones como suspender actividades productivas, educativas, reuniones, congresos, viajes, vuelos y hasta eventos deportivos, artísticos y culturales.</p> <p>El desplome de los precios del petróleo Brent, el incremento del valor del dólar y las dificultades para importar materias primas de China y exportar productos colombianos a ese país, son hasta ahora los factores de mayor incidencia en la economía local.</p>	<p>Amenaza: la gran preocupación es la afectación que la emergencia pueda ocasionar a las importaciones procedentes de China y que son claves para la actividad productiva. La mayoría de los factores que pueden incidir en una posible desaceleración de la economía nacional provienen del exterior, por la vía de los menores ingresos petroleros, reducción de la demanda de productos por parte de China y otros mercados, o como consecuencia de la devaluación del peso y la desvalorización de las acciones.</p>
La economía mundial ³⁶	<p>La Oficina Nacional de Estadísticas de China divulgó caídas récord de la producción industrial, la venta al por menor o la inversión en activos fijos, lo que, sumado a otros índices, anticipan un colapso en múltiples ámbitos.</p>	<p>Amenaza: Según los expertos, los datos revelan la escala del daño causado por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 y aumentarán los temores de una recesión global.</p>
Desempleo ³⁷	<p>El desempleo en Colombia subió al 10,5 % en 2019, 0,8 puntos más frente al 9,7 % de 2018. La cifra de población desocupada en 2019 ascendió a 2,6 millones de personas, un 8,7 % más (209.000 personas) respecto al año anterior.</p>	<p>Amenaza: el desempleo en Colombia se incrementó respecto al año anterior, situación que constituye un signo de alerta para la economía en general y las expectativas de ventas de las empresas.</p>
Impuestos ³⁸	<p>En la Ley de Crecimiento se centran muchas de las expectativas para 2020.</p>	<p>Oportunidad: Fomenta el crecimiento y la inversión privada, gracias a la rebaja de impuestos corporativos. Se lograron mantener las reglas de juego, el espíritu de fortalecimiento de la Dian y el régimen simple para formalizar pequeños negocios, propuestas que venían desde la ley de financiamiento.</p>

³⁵ PORTAFOLIO. Economía colombiana creció 3,3% en el 2019 [en línea]. Edición digital, febrero 14 de 2020. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-2019-538115>

³⁶ GIL, Tamara. Coronavirus: el colapso en la economía china por el coronavirus (y por qué es una "gran amenaza" para el mundo) [en línea]. BBC News Mundo, marzo de 2020. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51916056>

³⁷ PORTAFOLIO. El desempleo aumentó en Colombia en 2019 [en línea]. Enero 31 de 2020. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2019-supero-10-desempleo-537638>

³⁸ DINERO. Lo bueno, lo malo y lo feo de la tributaria [en línea]. Edición digital, 23 de enero de 2020. Disponible en: <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/reforma-tributaria-lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-de-la-tributaria/281085>

Continuación cuadro 2.

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO
SOCIO-DEMOGRÁFICO ³⁹		
Localización geográfica	La empresa en estudio se ubica en Tuluá, situada en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital del mismo.	Oportunidad: la localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades industriales
Población	Tuluá es una ciudad en crecimiento, así lo corrobora la dinámica de su población, pasando de 204.138 habitantes en el año 2012 a 209.086 en el 2014, según proyecciones del DANE	Oportunidad: el crecimiento poblacional estimula el incremento de sectores clave como la construcción y con ello se amplía la demanda del mercado para la empresa.
Población urbana	Tuluá es un municipio en el que prevalece la población urbana sobre la rural; según proyecciones del DANE, el 86% de la población es urbana y el 14% rural, situación que ha sido característica general del municipio en los últimos años de desarrollo	Oportunidad: la mayor importancia de la población urbana estimula el crecimiento de la demanda.
VARIABLE		
TENDENCIA		
IMPACTO		
TECNOLÓGICO		
Comercio electrónico ⁴⁰	En materia de informática y telecomunicaciones, el comercio electrónico es una de las principales características del entorno tecnológico en la actualidad.	Oportunidad: muchas empresas, participan en alguna forma de comercio electrónico, ya que pueden emplear Internet para localizar algún proveedor, el correo electrónico para dar servicio a un cliente, pagan con tarjeta de crédito, etc.”
Conectividad	Un importante indicador del entorno tecnológico corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016	Oportunidad: el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad. Para las empresas en estudio en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.

³⁹ MUNICIPIO DE TULUÁ. Anuario estadístico 2014. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. 2015. 319 p

⁴⁰ SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

Continuación cuadro 2.

VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO
ECOLÓGICO		
Gestión ambiental	En materia ambiental, el área de gestión, llamada “Entorno ambiental” contempla los temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático • Identificación de actividades e impactos • Programa de gestión ambiental • Plan de riesgos • Comunicación ambiental 	Oportunidad: el cumplimiento de los temas asociados a la gestión ambiental es una oportunidad de diferenciación de las empresas del sector metalmecánico, ya que generan mayor competitividad respecto al sector.
LEGISLACIÓN		
Gestión integral de residuos	La Ley 99 de 1993 y la Ley 142 de 1994, tiene como objetivo fundamental “impedir o minimizar” de la manera más eficiente, los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente que ocasionan los residuos sólidos y peligrosos, y en especial minimizar la cantidad o la peligrosidad de los que llegan a los sitios de disposición final, contribuyendo a la protección ambiental eficaz y al crecimiento económico	Oportunidad: el cumplimiento de la normatividad para el sector es un elemento que otorga competitividad a las empresas, beneficiando así la imagen que tiene la organización respecto a sus grupos de interés.

Fuente: elaboración propia

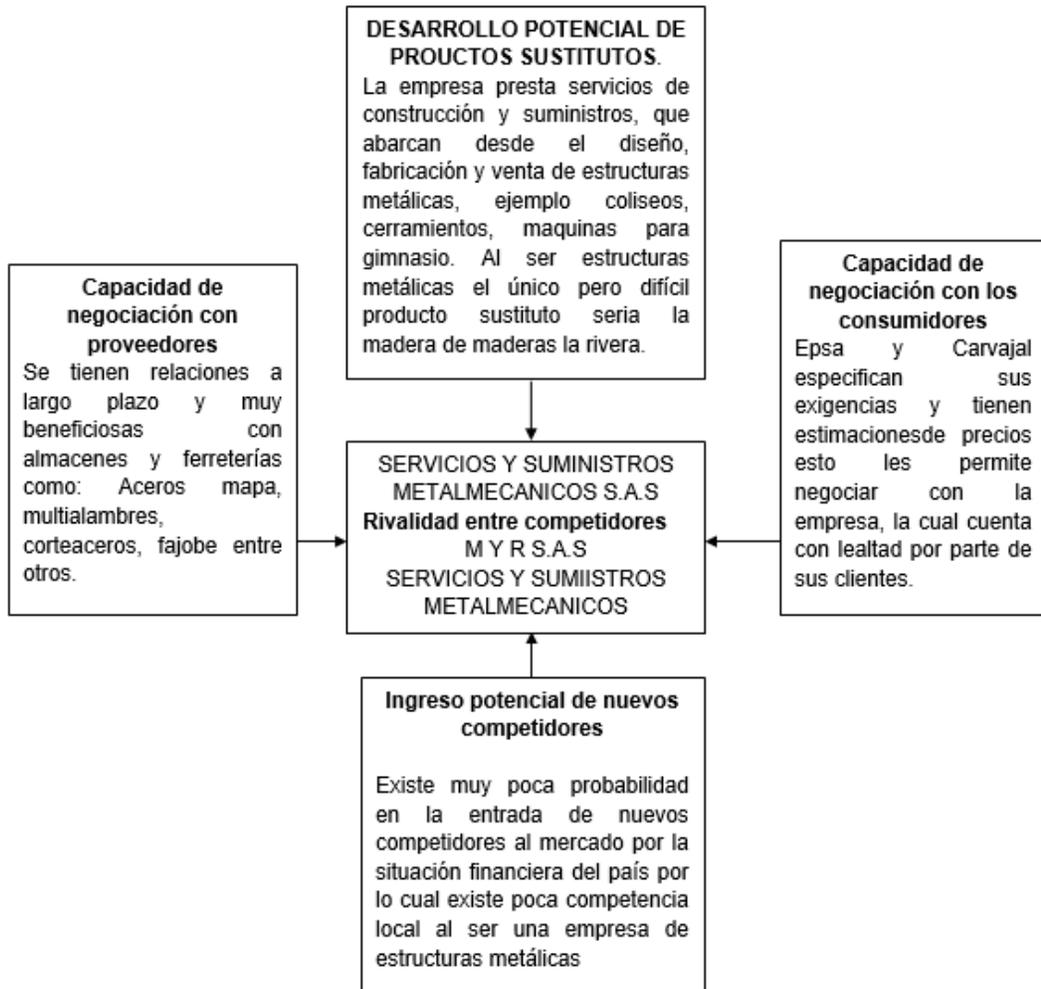
De acuerdo con la información aquí registrada, el entorno genera una serie de oportunidades y amenazas para la empresa en estudio; las mayores amenazas se derivan del factor económico, en especial por el clima de incertidumbre que se vive en el país por cuenta del COVID-19 y el inicio de una pandemia que posiblemente generará una recesión económica mundial; igualmente, los problemas internos que persisten y se recrudecen en el país, generando inestabilidad, como es el caso de la corrupción y la inseguridad en las ciudades. El factor económico también presenta amenazas, por la situación de la economía mundial y el desempleo, variables que también producen incertidumbre para los empresarios.

A pesar de ello, el entorno y sus múltiples variables, presenta oportunidades, dado que el sector metalmecánico tiene una dinámica distinta a la de la economía, por su conexión con sectores clave como la construcción, razón por la cual existen importantes expectativas en el corto y mediano plazo. También existen oportunidades por cuenta de la tecnología y sus variables que pueden contribuir al mejoramiento de la competitividad de la empresa, en especial por las tecnologías de la información; así como la gestión ambiental y la legislación, que, de cumplirse por parte de la empresa, le puede representar diferencial respecto a la competencia.

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR METALMECÁNICO SEGÚN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En este apartado se realiza un análisis del sector en el cual desarrolla su actividad la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., utilizando para ello la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Se toma como referencia el sector metalúrgico y metalmeccánico, el cual aparece integrado en la cadena productiva respectiva. La aplicación de esta herramienta es importante porque permite tener claridad sobre la forma en que se compete en el sector, identificando así información relevante para el posterior plan de mejoramiento que se desea proponer. En la figura 2 se ilustra la matriz de Porter para el sector en el cual participa la empresa Mecanizados Industriales S.A.S., y posteriormente se presentan los análisis respectivos de cada fuerza.

Figura 2. Matriz de Porter para la empresa Mecanizados Industriales S.A.S.



Fuente: elaboración propia

6.2.1 Las fuerzas de Porter en el sector metalmecánico

Amenaza de competidores potenciales

Las barreras de entrada para el ingreso a la actividad del sector metalmecánico suelen ser altas, debido a que se trata de una actividad que requiere una elevada inversión a nivel de maquinaria y equipo.

El nivel de inversión requerido es por lo tanto alto en capital fijo, incluso en capital físico por la disponibilidad de espacio en bodegas que debe tener para el almacenamiento de la materia prima, este factor constituye una limitante para los competidores.

La diferenciación del producto es alta, teniendo en cuenta que las empresas del sector compiten a través de diseños y estructuras. Por ello, la diferenciación se presenta en el producto directamente, especialmente a través de la innovación. En el mercado no existe diferenciación de marca, teniendo en cuenta que los competidores son generalmente empresas que proveen soluciones a nivel empresarial y no realizan publicidad por medios masivos.

En el sector hay un fácil acceso a los insumos y materias primas, en este caso el acero, dado que se trata de una cadena productiva integrada con la siderúrgica, en consecuencia no constituye una limitante para la entrada de nuevos competidores. En conclusión, existen factores que impiden o limitan la entrada de nuevos competidores al sector, especialmente en la alta inversión en capital fijo que debe mantener para garantizar el abastecimiento continuo.

Sin embargo, los competidores potenciales están representados en aquellas empresas que deseen ingresar al sector y cuentan con el músculo financiero para participar de esta actividad.

Rivalidad entre competidores existentes

Crecimiento de la industria: El comportamiento de productos metalúrgicos en la economía colombiana ha sido variado. En lo corrido de la última década el comportamiento del sector sostiene una tendencia positiva en el valor de su producto, impulsado principalmente por la activación de obras de infraestructura y por el aumento en la oferta de acero y hierro proveniente de Asia.⁴¹

La diferenciación del producto: la diferenciación está relacionada con la capacidad de innovación de las empresas, especialmente en el área del diseño y el servicio prestado.

⁴¹ AKTIVA. ¿Dos sectores pesados? la metalurgia y metalmecánica en Colombia [en línea]. Estudios sectoriales [citado el 19 de enero de 2017]. Disponible en: http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/acero_metalmecanico.pdf

Costos de cambio: los clientes directos que son las empresas y contratistas de la construcción no incurren en ningún costo adicional si cambian de proveedor de estos productos, debido a esto la competencia se incrementa porque hay fuerte rivalidad en el mercado, por captar mayores porcentajes de éste.

Concentración de competidores: en el sector los principales competidores son Servicios y Suministros Metalmecánicos S.A.S. y MYR S.A.S.
Análisis que se hará a través de la matriz de perfil competitivo en el siguiente punto

Barreras de salida: no existen barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas, porque la mayor inversión es en inventarios, susceptibles de ser liquidados con relativa facilidad.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector viene dada por todo aquello que pueda sustituir a las estructuras metálicas, como es el caso de la madera, sin embargo, su uso es limitado, por lo tanto, no constituye una amenaza importante para la empresa.

Poder de negociación de los compradores

Cientes como EPSA y Carvajal, que son grandes empresas, especifican sus exigencias y tienen estimaciones de precios, lo cual les permite negociar con la empresa. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores depende de su importancia como cliente en lo que tiene que ver con sus compras.

Poder de negociación de los proveedores

Se tienen relaciones a largo plazo con almacenes y ferreterías, como Aceros Mapa, Multialambres, Corteaceros, Fajobe, entre otros.

6.2.2 Análisis de la industria

Para el análisis de la industria se utilizó la matriz de perfil competitivo a través de la cual se establecen comparaciones entre las principales empresas del sector en Tuluá y la empresa Mecanizados Industriales. En la región la competencia está representada principalmente en Servicios y Suministros Metalmecánicos S.A.S., MYR S.A.S. y SOMEK S.A.

La comparación se realiza considerando 10 variables, correspondientes a los factores claves de éxito en la industria. El peso de cada variable se asignó teniendo en cuenta la importancia de cada una, es decir, se asignó un mayor peso porcentual a los precios, servicio al cliente, calidad de productos, participación en el mercado e innovación. Un menor peso relativo a portafolio de productos (porque es similar), punto de venta (no es determinante en el negocio), tamaño y reconocimiento del negocio (las empresas generalmente tienen años en el mercado lo cual las iguala). Para cada empresa se calificó cada una de las variables en una escala de 1 a 4, siendo 4 la mejor y 1 la peor. Estas calificaciones se realizan por parte de los autores, previa visita a cada una de las empresas de la competencia y la observación directa de los investigadores.

Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo. Mecanizados industriales y empresas del sector.

variables	FACTORES DE ÉXITO CLAVE	peso		MYR S.A.S.		SOMEK S.A.		Mecanizados Industriales		Servicios y Suministros Metalmecánicos S.A.S.	
				valor	sopesado	valor	sopesado	valor	sopesado	valor	sopesado
1	PRECIOS	12	0,12	4,0	0,48	3,0	0,36	3,5	0,42	4,0	0,48
2	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	8	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	3,0	0,24	2,0	0,16
3	SERVICIO AL CLIENTE	12	0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
4	CALIDAD DE PRODUCTOS	12	0,12	3,5	0,42	4,0	0,48	3,5	0,42	2,5	0,30
5	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	11	0,11	2,0	0,22	4,0	0,44	3,0	0,33	3,0	0,33
6	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	12	0,12	2,5	0,30	4,0	0,48	3,5	0,42	3,0	0,36
7	PUNTO DE VENTA	8	0,08	3,5	0,28	4,0	0,32	4,0	0,32	2,5	0,20
8	TAMAÑO	8	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32
9	INNOVACIÓN	12	0,12	4,0	0,48	3,5	0,42	3,5	0,42	2,0	0,24
10	RECONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	5	0,05	2,0	0,10	4,0	0,20	4,0	0,20	4,0	0,20
	TOTAL	100%	1,00	33,0	3,34	38,5	3,82	35,5	3,51	29,5	2,89

Fuente: elaboración de la autora

Finalmente, la ponderación de resultados muestra que la empresa líder del mercado es SOMEK con una calificación ponderada de 3.82 debido principalmente a las variables servicio al cliente, calidad de productos y participación en el mercado, que son los aspectos más fuertes de esta competencia.

La empresa Mecanizados Industriales se ubicaría en el segundo lugar con una calificación ponderada de 3.51, es decir, seguidora del líder, gracias a los precios que maneja, el servicio al cliente, la calidad de los productos, la participación en el mercado y la innovación, que son los factores claves de éxito con mayor ponderación, de acuerdo con las características de la empresa.

6.3 CADENA DE VALOR

Para la comprensión de la cadena de valor de la empresa, es importante inicialmente describir la organización y su actividad.

Historia de la empresa

MECANIZADOS INDUSTRIALES es una Empresa privada del Sector Metalmeccánico, fundada en enero de 2004, gracias al empuje de un grupo de hermanos que buscaron dar una respuesta al desarrollo de la industria Metalmeccánica en el país. Está localizada en el municipio de Tuluá en el Valle del Cauca.

Desde los inicios del ensamble de estructuras metalmeccánicas en Colombia MECANIZADOS INDUSTRIALES, ha estado vinculada a la Industria del sector metalmeccánico participando en el desarrollo, fabricación de partes, conjuntos Y estructuras basados en procesos industriales de corte, ensamble y soldadura. Hoy en día proveemos a Epsa, Cetsa, Comité de cafeteros, Fundación Carvajal, constructora el cóndor, Ingeominas, como principales clientes. En 2006 se comienza el desarrollo y fabricación de estructuras metalmeccánicas como tal los cuales son utilizados para el montaje e instalación de coliseos. A partir de enero de 2008 se consolida dentro del segmento de mercado la División de Estructura Metalmeccánica, con el objeto de tener mayor diversificación de productos y servicios que nos permiten participar y penetrar otros ramos del sector Metalmeccánico. En agosto del 2013 por pedido de nuestros clientes y necesidad propia de mecanizados industriales se constituye el día 29 de agosto del 2013 como estructuras y mecanizados industriales S.A.S para cumplir con los requerimientos de las empresas a quienes brindamos nuestros beneficios. En la actualidad elaboramos productos y servicios para la industria de Agrícola y demás sectores del mercado.

Nombre de la empresa: ESTRUCTURAS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES S.A.S

Ubicación: Tuluá, Valle Carrera 40 # 28-30. Barrio Panamericano

Servicios que ofrece:

Servicios integrales de:

1. Construcción de obras civiles, acueductos saneamiento y canalización.
2. Estructuras metálicas.
3. Carpintería metálica.
4. Cerramiento.
5. Inspección de fabricación y control de calidad, pruebas y puesta en servicio.

Situación del mercado para la empresa:

Aunque debido a la crisis las obras han descendido en todo el país nuestra empresa se encuentra en un sector favorable para la creación de nuevas obras, al igual que el darnos a conocer a nivel nacional es favorable para nosotros y las obras son de gran magnitud y con grandes contratistas del sector político.

Necesidades del cliente frente al producto o servicio que ofrece:

Estructuras y Mecanizados Industriales ofrece servicios y ejecuta contratos de consorcios, empresas, alcaldías e ingenieros; estos son los tipos de clientes que presentan las necesidades de realizar obras a gran escala y de realizar coliseos, cubierta, cerramientos y mantenimientos a las bocatomas de la ciudad.

Segmento del mercado objetivo:

El nicho de mercado es el siguiente: Ingenieros industriales, civiles, maestros de obras entre otros, con contratos vigentes, con excelente capital de inversión, con contratos a nivel nacional residentes en cualquier ciudad del país.

Propósito y objetivos

Visión:

“Nos proponemos para el 2022 ser una empresa con reconocimiento regional, por la calidad de nuestros trabajos, por el compromiso adquirido en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y en la construcción de un mejor país.”

Como será	En el 2022 Reconocida regionalmente , por la calidad de nuestros trabajos, por el compromiso adquirido
Para que será	Para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes
Como lo logrará	Con la calidad de nuestros trabajos

Misión:

MECANIZADOS INDUSTRIALES es una empresa de servicios dedicada a dar soluciones en el campo de las ingenierías, que fundamenta su hacer en el trabajo

en equipo, participando juntamente con los diferentes actores en el proceso de planeación, diseño, ejecución, seguimiento y mantenimiento de montajes industriales, procurando bienestar común y la satisfacción del cliente

Qué hace	Prestar servicios y a dar soluciones en el campo de las ingenierías
Cómo lo hace	Fundamentando su hacer en el trabajo en equipo
Para qué lo hace	participando conjuntamente con los diferentes actores en el proceso de planeación, diseño, ejecución , seguimiento y mantenimiento de montajes industriales, procurando bienestar común y su satisfacción
Para quienes lo hace	Los clientes.

Valores corporativos:

- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento del total de los compromisos adquiridos con nuestros clientes de manera sustentable.
- **RESPECTO:** Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de todos los integrantes de la organización y de nuestros clientes.
- **HONESTIDAD:** Poseemos una base ética sólida para la ejecución de nuestros proyectos y la negociación de estos.

Políticas de la empresa

POLÍTICA DE CALIDAD:

Garantizar satisfacción de los clientes en cada uno de los productos adquiridos en el proceso de elaboración, en el montaje y en el mantenimiento de las producciones industriales.

POLÍTICA DE PERSONAL: Usar adecuadamente los elementos de protección para el ingreso a zona de producción.

Cumplir con el horario laboral asignado por la empresa.

Dar cumplimiento a las cláusulas del contrato de prestación de servicios por parte del contratista.

Cumplimiento de las cláusulas por parte de la empresa a contratista.

-Horarios de atención al público 7:30 am – 12:00 y 2:00 – 6:00pm

POLÍTICA DE COMPRAS.

El pago a los proveedores se realizará los viernes en un horario de 2:00 de la tarde a 4:30 de la tarde.

POLÍTICA DE TALENTO HUMANO.

Capacitar a los empleados al manejo de maquinaria nueva y tecnológica si aplica.

Incentivar al empleado por la superación de metas que destacan las políticas definidas por la empresa.

Realización de actividades y eventos dirigidos a los empleados para promover el Compañerismo, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Objetivos estratégicos

- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, aplicando planes de capacitación.
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y entrega de las obras.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario
- Aumentar la rentabilidad de la empresa

Objetivos generales

- Contribuir al avance de la industria metalmecánica en general mediante el desarrollo y fortalecimiento en nuestras áreas de diseño y manufactura.
- Apuntar fundamentalmente a fortalecer la capacidad productiva de la empresa, y por ende beneficiar al sector **metalmecánico**.

Objetivos específicos

- Garantizar el desarrollo sostenible de la empresa simultáneamente con la satisfacción del cliente.
- Suministrar productos de alta calidad, fortaleciendo la imagen existente en el mercado.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Optimizar la disponibilidad de los recursos para los diferentes procesos.
- Concientizar al sector metalmecánico sobre las prácticas ambientalmente sostenibles que tienen incidencia en la mejora competitiva de las empresas.

La cadena de valor comprende los procesos que van desde el proveedor hasta el cliente. Esta herramienta adquiere su valor en el momento en que la empresa la conoce de forma pormenorizada en lo relativo a su negocio, y su configuración será el reflejo de su historia, estrategia y visión empresarial.

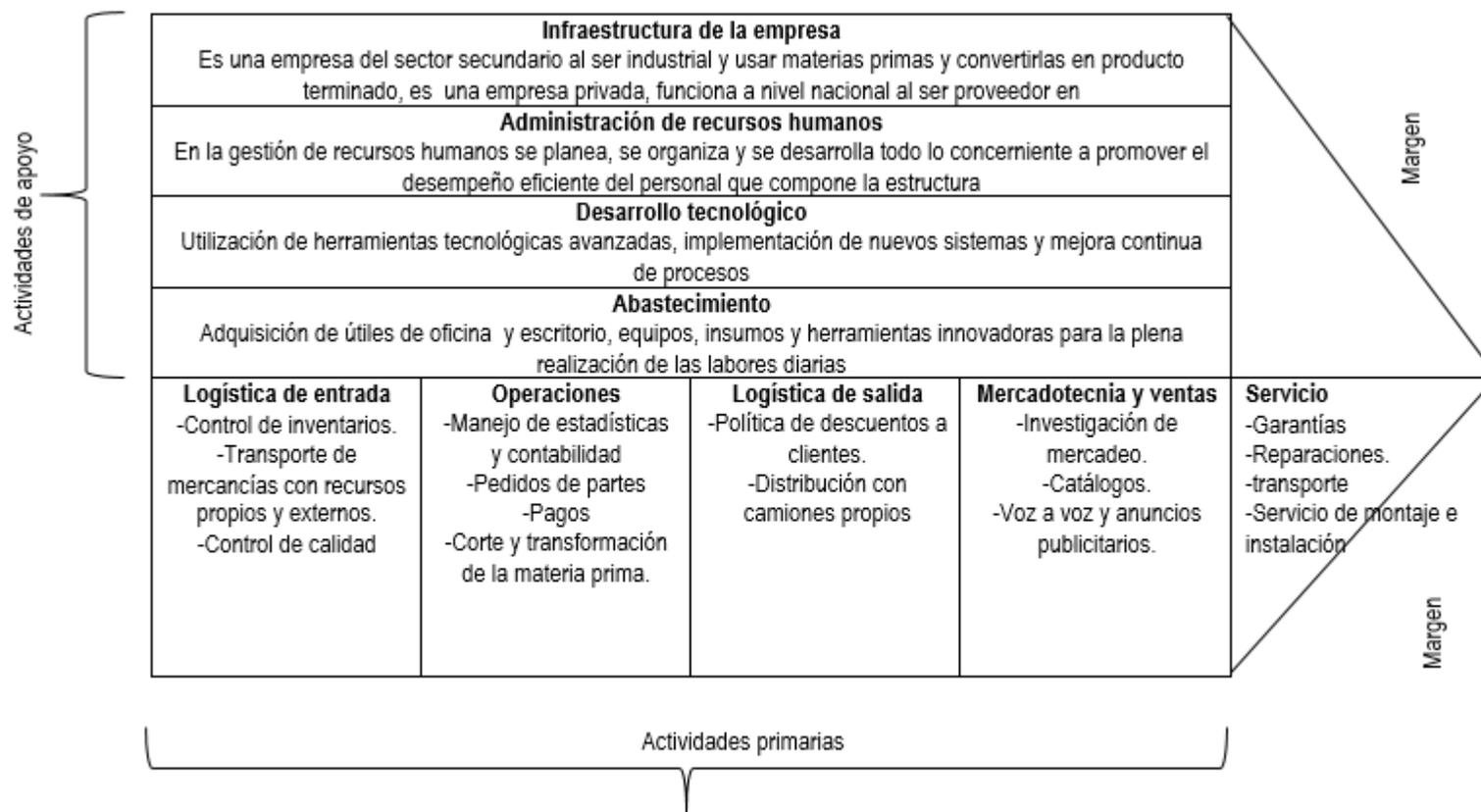
ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Logística interna
- Operaciones/producción
- Logística externa
- Marketing y ventas
- Servicios (posventa)

ACTIVIDADES DE SOPORTE O APOYO

- Actividades de infraestructura
- Recursos humanos
- Desarrollo tecnológico
- Compras

Figura 3. Cadena de Valor de la empresa



Fuente: elaboración propia

Actividades primarias:

- Logística interna

La empresa cuenta con: Control de inventarios, Transporte de mercancías con recursos propios y externos y Control de calidad

- Operaciones / Producción

La empresa tiene un Manejo de estadísticas y contabilidad, Pedidos de partes, Pagos y corte y transformación de la materia prima.

- Logística externa

La logística de salida de la empresa es muy simplificada aplica una política de descuentos a clientes y tiene distribución con camiones propios.

- Marketing y ventas

Esta sesión implica todos los medios en consideración necesarios para incrementar las ventas como lo son la investigación de mercadeo, los catálogos y el Voz a voz y anuncios publicitarios.

- Servicios

Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido a la empresa puede ser a través de garantías, reparaciones, transporte y el servicio de montaje e instalación.

ACTIVIDADES DE SOPORTE O APOYO

- Actividades de infraestructura

Estas son las actividades transversales que dan soporte a las áreas de la cadena de valor de la empresa y que permiten realizar una planificación y organización del negocio. Es una empresa del sector secundario al ser industrial y usar materias primas y convertirlas en producto terminado, es una empresa privada, funciona a nivel nacional al ser proveedor en varias partes del país.

- Recursos humanos

En la gestión de recursos humanos se planea, se organiza y se desarrolla todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la estructura.

- Desarrollo tecnológico

La empresa se basa en un modelo tradicional en la cual se está implementando la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas, implementación de nuevos sistemas y mejora continua de procesos.

- Compras

Se designa un presupuesto para la adquisición de útiles de oficina y escritorio, equipos, insumos y herramientas innovadoras para la plena realización de las labores diarias, y también se tiene en cuenta el material que debe de ser pedido por cada obra contratada.

ANALISIS

Al examinar las actividades que la empresa desempeña y cómo interactúan, la ventaja competitiva que tiene esta frente a la competencia es la implementación de sistemas de gestión del conocimiento el cual tiene tres pilares: la reducción de costos y optimización recursos; la generación de innovaciones y desarrollo tecnológico, y la generación de valor por medio del uso e implementación del conocimiento.

La actividad que representa mayor costo es el corte por qué en esta actividad se presenta mucho desperdicio de materia prima; el desperdicio considerado como toda mala utilización de los recursos de la empresa, implica actividades que no añaden valor económico. De esta manera se requiere mejorar los niveles de productividad de la organización, basándose en la evaluación preliminar de la utilización de la materia prima en el proceso de fabricación, con base en las variables que se deben controlar y en sus correspondientes instrucciones de trabajo, para una mejor utilización de la materia prima en cada uno de los productos, logrando con ello una reducción de costos de fabricación, reflejándose directamente en el mejoramiento del funcionamiento de la organización, en términos de productividad y competitividad. Así entonces, la disminución en los desperdicios de materia prima conllevará a su vez a una reducción de los costos de fabricación, traducido esto en aumento de rentabilidad y ganancias para la empresa, mejorando así su nivel de funcionamiento.

El margen de la empresa está limitado por el valor de sus reparaciones u obras, que son función de los precios internacionales de los metales, y por los costos de sus actividades primarias y actividades de apoyo.

Como se aprecia, las actividades de la cadena en las que se debe de enfocar con prioridad la empresa metalmecánica hoy son: DESARROLLO DE TECNOLOGIA, OPERACIONES Y LOGISTICA EXTERNA. También se puede lograr crear valor revisando el detalle de las ventas, infraestructura y la administración de recursos humanos.

Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos, cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

6.4 ANÁLISIS INTERNO

En los apartados anteriores se analizaron las características del entorno a través de la herramienta PESTEL, del sector, utilizando la matriz de Porter y la matriz del perfil competitivo para el análisis de la industria, obteniendo como resultado la identificación de oportunidades y amenazas. Ahora, el interés se concentra en la empresa, en su componente interno, razón por la cual se aplicaron unas entrevistas a personal de la organización, para caracterizar los diferentes factores internos e identificar a través de ello las fortalezas y debilidades. Esto permitirá plantear la matriz DOFA, la cual tiene la utilidad de permitir diseñar las estrategias pertinentes para la empresa, a través del cruce de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

En el Anexo A. se presentan las preguntas utilizadas para diagnosticar cada uno de los factores internos y en el Anexo B. se tabulan cada una de las preguntas, utilizando para ello matrices de calificación ponderada.

A partir de lo anterior fue posible analizar siete (7) factores internos, a saber:

1. Factor gerencia:

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de esta; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. En el caso de la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá, se logró detectar debilidades que deben corregirse, como la falta de una estrategia general para competir, la ausencia de planes de contingencia, dado que la empresa suele ser reactiva y problemas de comunicación gerencial, dado que las operaciones están en un alto porcentaje centralizadas en el propietario, por lo tanto, el poder de delegación de las diferentes actividades es limitado, falta coordinación en las actividades diarias, por lo tanto no se evidencia claridad en el rol de los involucrados en la gestión.

2. Factor organización:

Las empresas están compuestas por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando.

Al realizar el diagnóstico de Mecanizados Industriales, se identificaron algunas debilidades, dado que la empresa no cuenta con una estructuración organizacional tales como organigrama, procedimientos, procesos y políticas por escrito, además

de la falta de participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de planes estratégicos.

3. Factor talento humano:

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"⁴².

En Mecanizados Industriales se detectaron debilidades como la falta de un proceso de selección e inducción del personal adecuado, problemas de clima laboral debido a conflictos que generan malestar y bajo rendimiento en las labores, y falta de métodos de medición de la experiencia técnica de la empresa.

4. Factor capacidad tecnológica:

La tecnología en sector empresarial es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales.

A través del diagnóstico interno realizado en Mecanizados Industriales, no se detectaron debilidades que preocupen a la organización.

5. Factor financiero:

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como también para sus actuaciones en el corto plazo.

En Mecanizados Industriales se presenta una buena situación de este factor, a nivel de manejo de precios, acceso a capital financiero cuando se requiere y manejo de costos, sin embargo, una importante debilidad es la ausencia de un profesional en finanzas en esta área, que le permita a la organización tener mejores expectativas de desarrollo hacia el futuro, dado que no existe un proceso de toma de decisiones técnico, por dicha ausencia.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

6. Factor producción e inventarios:

Para las empresas de servicios este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos.

Entre las debilidades que se detectaron en Mecanizados Industriales está el limitado espacio disponible para las labores productivas, la falta de medición de procesos de prestación de servicios y ausencia de pronósticos de la demanda que conlleven a una mejor toma de decisiones en producción e inventarios.

7. Factor competitividad:

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes.

6.5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA

El análisis o diagnóstico financiero se define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio, que sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la organización, ayudando a la toma de decisiones de los grupos de interés.⁴³ Para el diagnóstico financiero se utilizan los datos suministrados por la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. para los años 2016-2017-2018.

6.5.1 Análisis vertical del balance general

Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. presenta una estructura de activos concentrada en los activos de largo plazo (Ver cuadro 4). Dicha concentración alcanzó un 56% en el 2016 y 67% en el 2017, consecuente con la naturaleza de la empresa, dedicada a la actividad industrial. Sin embargo, en el año 2018 la mayor concentración se presenta en los activos corrientes, especialmente por el crecimiento del efectivo. Esto implica que la empresa debe controlar sus indicadores de rotación, en especial del activo corriente, la rotación de cartera e inventarios, buscando obtener eficiencia en su gestión.

⁴³ ORTÍZA ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Edición 14. Universidad Externado de Colombia, 2011.

Cuadro 4. Análisis vertical Activos. Estructurados y Mecanizados Industriales S.A.S. Pesos. 2016-2018

ESTRUCTURADOS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS						
BALANCE GENERAL 2016, 2017 y 2018						
A DIC 31						
NORMALIZACION VERTICAL						
ACTIVO	2016	%	2017	%	2018	%
ACTIVOS CORRIENTES						
CAJA-BANCOS	34.361.000	15%	23.412.000	12%	67.008.000	35%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	61.691.000	27%	25.412.000	13%	38.642.000	20%
CUENTAS POR COBRAR ANTICIPO	-	0%	16.258.000	8%		0%
INVENTARIO DE MERCANCIA	3.800.000	2%	1.300.000	1%	15.000.000	8%
ANTICIPO IMPUESTO					10.254.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	99.852.000	44%	66.382.000	33%	130.904.000	68%
ACTIVO FIJO						
<i>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>						
CASA HABITACION 01020132005000	58.665.000	26%	58.665.000	29%		0%
LOTEMZLO79 PREDIO 010206450020000	11.703.000	5%	11.703.000	6%		0%
LOTEMZLO80PREDIO 010206450C21000	15.342.000	7%	15.342.000	8%		0%
MOTO AKTDEN70B MOD2007	2.843.000	1%	2.843.000	1%		0%
MOTOAKT BLK 95B MOD2006	2.949.000	1%	2.949.000	1%		0%
MOTOCICLETA DV129C AKT2011	2.500.000	1%	2.500.000	1%		0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.455.000	7%	15.455.000	8%	62.000.000	32%
EQUIPOS	17.158.000		23.482.000			
TOTAL ACTIVO FIJO	126.615.000	56%	132.939.000	67%	62.000.000	32%
TOTAL ACTIVO	226.467.000	100%	199.321.000	100%	192.904.000	100%

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

Conviene a continuación comprender la forma como la empresa financia sus activos, para ello, se analiza la estructura de pasivos y patrimonio de Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. (ver cuadro 5). La estructura financiera de la empresa indica que existe un equilibrio entre los pasivos y el patrimonio en los años 2016 al 2018. En este último año, la empresa se financió en un 50% a través de pasivos, mientras que por intermedio del patrimonio se financió el restante 50% del total de activos. Esto significa que, en el 2018, los acreedores financiaron la mitad de los activos totales y los propietarios el restante por lo tanto, el riesgo estuvo diversificado, situación contraria a los dos años anteriores, 2016 y 2017, años en los cuales la estructura financiera se inclinaba más hacia el pasivo, lo que quiere decir que en dichos años el riesgo era asumido en mayor medida por los acreedores.

Cuadro 5. Análisis vertical Pasivo y Patrimonio. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

ESTRUCTURADOS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS						
BALANCE GENERAL 2016, 2017 y 2018						
A DIC 31						
NORMALIZACION VERTICAL						
PASIVO Y PATRIMONIO	2016	%	2017	%	2018	%
PASIVOS CORRIENTE						
OBLIGACION BANCO DE OCCIDENTE	26.640.000	12%	32.175.000	16%	30.000.000	16%
OBLIGACION DAVIVIENDA	3.354.000	1%	28.178.000	14%	28.465.000	15%
OBLGACION BANCO HELM	33.718.000	15%	3.038.000	2%	-	0%
PROVEEDORES	63.472.000	28%	39.079.000	20%	33.660.000	17%
IVA NOV A DIC 2014, 2015, 2016	1.123.000	0%	7.713.000	4%	4.057.000	2%
RETEFUENTE DIC 2014, 2015, 2016	27.000	0%	1.192.000	1%		0%
CXP INDUSTRIA Y COMERCIO 2014, 2015, 2016	3.333.000	1%	2.905.000	1%		0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	131.667.000	58%	114.280.000	57%	96.182.000	50%
PATRIMONIO	2.011		2.012		2.013	
CAPITAL	(19.605.000)	-9%	(8.009.000)	-4%	17.062.000	9%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	114.405.000	51%	93.050.000	47%	79.660.000	41%
TOTAL PATRIMONIO	94.800.000	42%	85.041.000	43%	96.722.000	50%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	226.467.000	100%	199.321.000	100%	192.904.000	100%

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

La anterior situación es importante para la empresa, porque al disminuir los riesgos de los acreedores, los niveles de endeudamiento disminuyen, abriendo la posibilidad en el corto y mediano plazo de obtener recursos de terceros si se requiere financiar alguna inversión. También se puede observar que, en los años de análisis, la concentración de pasivos se encontraba en los de corto plazo, especialmente las obligaciones financieras, situación que indica que la empresa financió sus activos, mayormente concentrados en los de tipo corriente, con pasivos de corto plazo y patrimonio, consecuente con el principio de conformidad financiera. Esto indica que las decisiones que se tomaron respecto a la conformación de la estructura financiera fueron congruentes con la estructura de activos que se tiene, situación que es beneficiosa para el flujo de fondos de la organización.

6.5.2 Análisis horizontal del balance general

Con relación al activo de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., se aprecia en el cuadro 6 que el Activo Total decreció -3% entre el año 2017-2018, especialmente por la variación del activo fijo que disminuyó el -53%.

Cuadro 6. Análisis Horizontal Activo. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

ESTRUCTURADOS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS					
BALANCE GENERAL 2016, 2017 y 2018					
A DIC 31					
NORMALIZACION HORIZONTAL					
ACTIVO	2016	%	2017	%	2018
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA-BANCOS	34.361.000	-32	23.412.000	186	67.008.000
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	61.691.000	-59	25.412.000	52	38.642.000
CUENTAS POR COBRAR ANTICIPO	-		16.258.000	-100	
INVENTARIO DE MERCANCIA	3.800.000	-66	1.300.000	1054	15.000.000
ANTICIPO IMPUESTO					10.254.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	99.852.000	-34	66.382.000	97	130.904.000
ACTIVO FIJO					
<i>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>	2.014		2.015		2.016
CASA HABITACION 01020132005000	58.665.000	0	58.665.000	-100	
LOTENZLO79 PREDIO 010206450020000	11.703.000	0	11.703.000	-100	
LOTENZLO80PREDIO 010206450C21000	15.342.000	0	15.342.000	-100	
MOTO AKTDEN70B MOD2007	2.843.000	0	2.843.000	-100	
MOTOAKT BLK 95B MOD2006	2.949.000	0	2.949.000	-100	
MOTOCICLETA DV129C AKT2011	2.500.000	0	2.500.000	-100	
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.455.000	0	15.455.000	301	62.000.000
EQUIPO LINCO RANGER 250GXTJS	17.158.000	37	23.482.000	-100	
TOTAL ACTIVO FIJO	126.615.000	5	132.939.000	-53	62.000.000
TOTAL ACTIVO	226.467.000	-12	199.321.000	-3	192.904.000

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

Respecto al Pasivo Total de Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. se aprecia en el cuadro 7 que también disminuyó en -16% en términos relativos. La cuenta responsable de este comportamiento es Proveedores, perteneciente al Pasivo Corriente, que disminuyó en -14%. Las obligaciones financieras también disminuyeron.

Referente al patrimonio, su decrecimiento correspondió al -3% entre el año 2015 y el 2016 (ver cuadro 7), inferior al decrecimiento del pasivo, razón por la cual la estructura financiera varió en este último. La cuenta que más aportó al comportamiento del patrimonio fue la utilidad del ejercicio.

Cuadro 7. Análisis Horizontal Pasivo. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

ESTRUCTURADOS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS					
BALANCE GENERAL 2016, 2017 y 2018					
A DIC 31					
NORMALIZACION HORIZONTAL					
PASIVO Y PATRIMONIO	2016	%	2017	%	2018
PASIVOS CORRIENTE					
OBLIGACION BANCO DE OCCIDENTE	26.640.000	21	32.175.000	-7	30.000.000
OBLIGACION DAVIVIENDA	3.354.000	740	28.178.000	1	28.465.000
OBLGACION BANCO HELM	33.718.000	-91	3.038.000	-100	-
PROVEEDORES	63.472.000	-38	39.079.000	-14	33.660.000
IVA NOV A DIC 2014, 2015, 2016	1.123.000	587	7.713.000	-47	4.057.000
RETEFUENTE DIC 2014, 2015, 2016	27.000	4315	1.192.000	-100	
CXP INDUSTRIA Y COMERCIO 2014, 2015, 2016	3.333.000	-13	2.905.000	-100	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	131.667.000	-13	114.280.000	-16	96.182.000
PATRIMONIO					
CAPITAL	(19.605.000)	-59	(8.009.000)	-313	17.062.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	114.405.000	-19	93.050.000	-14	79.660.000
TOTAL PATRIMONIO	94.800.000	-10	85.041.000	14	96.722.000
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	226.467.000	-12	199.321.000	-3	192.904.000

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

6.5.3 Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical del estado de resultados de la compañía posibilita comprender dónde se originan las utilidades registradas en el balance general. En el cuadro 8 se aprecia que para el año 2016, la empresa obtuvo ganancias que ascendieron a 114.405.000 Pesos, que correspondieron al 10% de las ventas totales. Sin embargo, para el año 2018, dichas utilidades se redujeron a 79.660.000 aunque se sostuvo un margen del 10%.

Se aprecia que, en términos de costos y gastos, el rubro más representativo de la estructura del estado de resultados está constituido por el costo de las ventas, el cual absorbe el 63% de las ventas en el año 2018, bastante superior al costo del año 2016 que absorbió el 33%.

Cuadro 8. Análisis Vertical Estado de Resultados. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

ESTRUCTURAS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS						
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
A DIC 31 2016, 2017 y 2018						
NORMALIZACION VERTICAL						
	2016	%	2017	%	2018	%
INGRESOS						
VENTAS	1.137.463.000		866.934.000		837.862.000	
TOTAL INGRESOS	1.137.463.000	100%	866.934.000	100%	837.862.000	100%
MENOS COSTO DE VENTAS	377.053.000	33%	232.426.000	27%	524.682.000	63%
TOTAL UTILIDAD BRUTA	760.410.000	67%	634.508.000	73%	313.180.000	37%
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION	63.603.000	6%	82.255.000	9%	107.223.000	12,8%
MENOS GASTOS DE VENTA	582.402.000	51%	459.203.000	53%	126.297.000	15%
UTILIDAD NETA	114.405.000	10%	93.050.000	11%	79.660.000	10%

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

6.5.4 Análisis horizontal del estado de resultados

En el análisis horizontal de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. se logra apreciar que las ventas o ingresos operacionales se redujeron -3% entre el año 2017 y 2018, adicional, el crecimiento del costo de ventas fue bastante superior, por un valor de 126%.

Debido a esto, la empresa disminuyó sus utilidades brutas en -51%. No obstante, en el año 2018 se presentaron ganancias operacionales, debido a que el crecimiento de los gastos de ventas fue negativo, compensando así el incremento del costo de ventas. Por ello, las utilidades netas que registra la compañía en el 2016 disminuyeron, por causa del incremento de los costos de ventas, no obstante, el comportamiento de los gastos operacionales logró compensar y evitar que la empresa tuviera pérdidas netas.

Cuadro 9. Análisis Horizontal Estado de Resultados. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS					
A DIC 31 2016, 2017 y 2018					
NORMALIZACION HORIZONTAL					
	2016	%	2017	%	2018
INGRESOS					
VENTAS	1.137.463.000	-24	866.934.000	-3	837.862.000
TOTAL INGRESOS	1.137.463.000	-24	866.934.000	-3	837.862.000
MENOS COSTO DE VENTAS	377.053.000	-38	232.426.000	126	524.682.000
TOTAL UTILIDAD BRUTA	760.410.000	-17	634.508.000	-51	313.180.000
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION	63.603.000	29	82.255.000	30	107.223.000
MENOS GASTOS DE VENTA	582.402.000	-21	459.203.000	-72	126.297.000
UTILIDAD NETA	114.405.000	-19	93.050.000	-14	79.660.000

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

6.5.5 Indicadores financieros

En este apartado se analizan los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

- **Indicadores de liquidez**

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.

De acuerdo con estos indicadores, la empresa muestra un mejoramiento de su situación en el año 2018, gracias al avance en sus responsabilidades crediticias y en la recuperación de cartera, hecho que le permite en dicho año, tener una importante solvencia. Esto implica que la empresa tomó acertadas decisiones para mejorar la liquidez, en especial el manejo de la cartera y el incremento del capital de trabajo (ver cuadro 10).

Cuadro 10. Indicadores de liquidez. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Las Razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de solvencia de la empresa		
Razón corriente RC : Capacidad que tiene la empresa para atender los compromisos a corto plazo con los recursos disponibles en el mismo lapso de tiempo, relacionando los activos y pasivos corrientes . $RC=AC/PC$		
Razón Corriente2016	0,76	La liquidez en el 2018 muestra que tiene 136 para cubrir 100 de deuda a corto plazo ; Estructuras ha avanzado en el manejo de sus responsabilidades crediticias y en la recuperación de su cartera.
Razón Corriente2017	0,58	
Razón Corriente2018	1,36	
Razón Acida RA: Mide el respaldo que tienen la empresa en el tiempo inmediato para responder por las obligaciones exigibles a corto plazo ; mide la proporción de los activos corrientes y los inventarios en relación con el con el pasivo corriente . $RA=(AC-Inv)/PC$		
Razón Acida2016	0,73	Tan solo en el 2018 Estructura y Mecanizados Industriales presenta liquidez toda vez que por cada 121 pesos cubre 100 pesos de deuda corriente , presentando solvencia y mayor liquidez.
Razón Acida2017	0,57	
Razón Acida2018	1,21	
Capital de Trabajo CT: Este indicador muestra los recursos que tiene la empresa para desarrollar operaciones luego de cancelar los pasivos exigibles; se mide con la diferencia entre activos y pasivos corrientes . $CT=AC-PC$		
Capital Trabajo2016	(31.815.000)	Estructura y Mecanizados Industriales presenta una recuperación significativa en el 2018 en el capital de trabajo en cuanto a la disponibilidad de recursos que cuenta Mecanizados actualmente para desarrollar operaciones , habiendo saldado sus compromisos con terceros y presentando una mejoría en su salud financiera .
Capital Trabajo2017	(47.898.000)	
Capital Trabajo2018	34.722.000	

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

- **Indicadores de endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores de la empresa en el financiamiento de esta. Se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la ella.

Cuadro 11. Indicadores de endeudamiento. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

INDICADORES ENDEUDAMIENTO		
Indicador que muestra la contribución de los acreedores en la generación de fondos para las empresas y las implicaciones que conllevan esa financiación externa.		
Razón de deuda RD: Indica el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa , se calcula a partir de la relación del pasivo total con el activo total .RD=Pasivo total/Activo total		
RD2016	0,58	Estructuras y Mecanizados industriales ha venido cumpliendo sus compromisos con terceros ; en la actualidad el grado de participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la empresa de la empresa es del 50%; tiene capacidad de endeudamiento para la obtención de nuevos recursos de crédito .
RD2017	0,57	
RD2018	0,50	
Periodo de Pago PP: Mide los días de mora que la empresa utiliza para pagarle a sus proveedores las compras a crédito. $PP=(proveedores*360días)/(costo\ de\ ventas+(inv\ final-inv\ inicial))$		
PP2016		Estructuras y Mecanizados ha reforzado su política de pago con los proveedores; conservando relaciones y acuerdos que se han mantenido a través del tiempo para el cumplimiento de su cartera actualmente tiene créditos con plazo de 60 días ; en los últimos dos años se han ejecutado proyectos de corto plazo pero de gran envergadura, actualmente se demora 22 días en ponerse en paz y salvo con sus créditos .
PP2017	61,19	
PP2018	22,51	

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

El endeudamiento, analizado a través de los indicadores propuestos, señalan que la empresa disminuyó su nivel de deuda a un 50%, situación que es propicia por que evidencia que se tiene capacidad de endeudamiento para la obtención de nuevos recursos de crédito, si así se requiere. Este indicador también permite comprender que el riesgo para los acreedores ha disminuido, en especial para el año 2018, por lo tanto, se observa que la empresa tomó decisiones importantes como reducir sus niveles de endeudamiento, lo cual le permite disminuir y

diversificar el riesgo para los acreedores, abriéndole así posibilidades para obtener créditos en el futuro.

- **Indicadores de actividad**

Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos, considerando que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal forma que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Esto significa que cualquier organización debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos.

Cuadro 12. Indicadores de actividad. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

INDICADORES ACTIVIDAD		
El Indicador de Actividad, es un indicador de gestión, que mide la eficiencia en la utilización de los recursos , revisando la dirección administrativa en equilibrio con las actividades operacionales, la disposición de activos .		
Periodo de Cobro: Indica el promedio de días de plazo que concede la empresa a sus clientes para recaudos por ventas a crédito . Periodo de cobro=(Clientes*360días)/Ingresos por ventas		
RD2016	19,52	Estructuras y Mecanizados Industriales recauda su cartera en un promedio de 15 días a razón de que son proyectos de corto plazo, recupera su cartera en un promedio de 15 días
RD2017	10,55	
RD2018	16,60	
Periodo de rotación de inventarios : Muestra el lapso en días que la empresa se demora en vender los inventarios que tiene en existencia . Periodo de rotación de inventarios =inventario *360días/(costo de ventas)		
PP2016	3,628	Estructuras y Mecanizados presenta una rotación de inventario alta en relación con el tiempo de duración de las obras; a pesar de comprar lo presupuestado , se han presentado situaciones donde los materiales exigidos por los contratos no se ajustan a las necesidades requeridas en campo, se cambian para otras obras, lo cual implica tener en bodegas existencias de materiales .
PP2017	39,36	
PP2018	10,29	
Posición defensiva: Indicador que mide los días que Estructuras y Mecanizados Industriales podría seguir funcionando si no hay Ingresos. Pdefensiva=(Activo ctes-inventarios)*360/(ctoventas+gastosadmon+gastosfinancieros)		

Pdefensiva2016	33,79937	La posición defensiva para seguir funcionando Estructuras y Mecanizados industriales sin ventas es de 76 días.
Pdefensiva2017	26,11745	
Pdefensiva2018	76,32237	
Periodo de Caja: Muestra cuantos días ha permanecido la caja con excedente o déficit en su saldo, por causa de operaciones en la empresa. Pdo rtcion de caja=Pdorot pago-Pdocobro-pdo rot inventarios		
PRC2016		En el 2016 la caja permaneció en déficit durante aproximadamente 5 días , estos déficits muy frecuentes en nuestra empresa fueron subsanados con sobregiros bancarios y prestamos de terceros a corto plazo.
PRC2017	11,27418	
PRC2018	(4,38763)	
Rotación de activos fijos : Muestra la eficiencia lograda con el uso de la inversión que se ha realizado en instalaciones maquinaria y equipo. RAF=Ingresos por ventas /activo fijo		
RAF2016	8,98	En el 2016 Estructuras y Mecanizados Industriales muestra recuperación en la utilización de la capacidad instalada; lo que indica que la inversión en activos fijos a ayudado a la empresa a mejorar sus estándares de calidad y de servicio.
RAF2017	6,52	
RAF2018	13,51	
Rotación activo total : Mide la capacidad que tiene la empresa de generar ingresos operacionales a partir de una inversión :RAT=Ingresos por ventas /activo total		
RAT2016	5,023	El Indicador de Rotación de Activo Total e Estructura y Mecanizados Industriales se mantiene; la tendencia de generación de ingresos a partir de las inversiones se sostiene en un mismo punto.
RAT2017	4,34944	
RAT2018	4,34341	

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

Con relación a los indicadores de actividad, Mecanizados Industriales es una empresa que suele tener períodos cortos de recuperación de cartera, situación propicia para el mejoramiento de su liquidez. Respecto a la rotación de activos, también se pudo observar que la empresa mantiene una tendencia de generación de ingresos a partir de las inversiones sostenida en un mismo punto, hecho positivo porque son elevadas rotaciones de sus activos, mostrando la capacidad de generar ventas a partir de su utilización, es decir, es una empresa cuyas decisiones le han permitido ser eficiente.

- **Indicadores de rentabilidad**

El objetivo de los indicadores de rentabilidad es establecer y expresar en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. En el cuadro 13 se presentan los resultados de este grupo de indicadores para Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. apreciándose que la compañía tiene un importante resultado, al generar utilidades netas desde el 2016 al 2018 entre el 10% y 11%.

Cuadro 13. Indicadores de rentabilidad. Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. 2016-2018. Pesos.

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Los indicadores de rentabilidad miden el grado de eficiencia que ha demostrado la administración de la empresa; en beneficios netos , utilidades y riesgo.		
Margen neto : Utilidad del ejercicio/ingresos por ventas .		
MN2016	10%	El margen neto se interpreta como la eficiencia de la utilidad en relación con las ventas , lo cual demuestra que a pesar de haber disminuido las ventas el margen se sostiene; debido a altos costos de venta y gastos de venta que incrementan por altos costos de contratación y costos financieros .
MN2017	11%	
MN2018	10%	
Margen operativo : Utilidad operativa /ingresos por ventas .		
MO2016	67%	Las actividades del último año arrojan un menor beneficio que los años anteriores
MO2017	73%	
MO2018	37%	
Rendimiento neto para los propietarios . Utilidad del ejercicio /Patrimonio .		
RNP2016	1,21	Indicador que muestra a los dueños su verdadera retribución al riesgo que han asumido; es decir que los dueños de la empresa han obtenido en el último año 2018 un beneficio equivalente al 82% de su inversión .
RNP2017	1,09	
RNP2018	0,82	
Rentabilidad neta.= Utilidad del ejercicio/Activo total .		
RN2016	0,51	El Indicador de rentabilidad neta mide la eficiencia en el manejo de los recursos por parte de la gerencia; Estructura y Mecanizados tiene un aprovechamiento de los recursos invertidos de aproximadamente el 47%.
RN2017	0,47	
RN2018	0,41	

<p>Índice Dupont: el índice de Dupont permite identificar la manera como la empresa está obteniendo su rentabilidad neta ya sea por la generación de ganancias(eficacia), en la utilización de recursos invertidos(eficiencia) o en un adecuado apalancamiento financiero es decir haciendo inversiones con fuentes externas de financiamiento .</p>		
1-Eficacia	Margen neto =utili neta/ventas	<p>La Rentabilidad de Estructuras y Mecanizados Industriales se logra a través de la utilización y manejo de los recursos y el apalancamiento de recursos de financiación de bancos y de proveedores-</p>
MN2016	0,10	
MN2017	0,11	
MN2018	0,10	
2-Eficiencia	Rot. activo total =vtas/activtotal	
RAT2016	5,023	
RAT2017	4,34944	
RAT2018	4,34341	
3- Apalancamiento	Apalancamiento= activo/patrim	
A2016	2,389	
A2017	2,34382	
A2018	1,99442	
Índice de Dupont	ID=1*2*3	
ID2016	1,207	
ID2017	1,09418	
ID2018	0,82360	

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa

Finalmente, respecto a los indicadores financieros, los de rentabilidad muestran que la empresa en estudio sostiene altos márgenes netos, a pesar de que las ventas han sido decrecientes en el período 2016-2018, su nivel es superior al 10%; igualmente, la utilidad operativa ha disminuido, no obstante, en el 2018 su valor fue de 37%. Igual ocurre para los propietarios, dado que el rendimiento neto también disminuyó, pero se sostiene en niveles elevados.

6.5.6 Inductores de valor

Como complemento al diagnóstico financiero se calculan los inductores de valor, entre los que están: el EBITDA, margen EBITDA, productividad del capital de trabajo, palanca de crecimiento y EVA.

- **EBITDA y margen EBITDA**

En el cuadro 14 se presenta el EBITDA para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES; El EBITDA es la utilidad que realmente se gestiona donde se observa que decreció en mayor proporción que las ventas, lo que implica que el margen EBITDA haya disminuido, pasando de 0.101 en el 2016 a 0.095% en el 2018. Esto quiere decir que en el año 2016 la empresa, por cada peso de ventas, contaba con 10 centavos para atender sus costos y gastos no operaciones, atender el servicio de la deuda, reponer activos y pagar dividendos a sus propietarios, mientras que para el año 2018, por cada peso de ventas, sólo contaba con 9,5 centavos.

Se observa que a pesar de que la empresa disminuyó sus ventas en -3.4% en este período de tiempo, pero su utilidad operativa decreció en -14.4%, lo que quiere decir que el comportamiento de sus costos de ventas y gastos administrativos fue inapropiado, presentándose un crecimiento mayor que las propias ventas, por ello se reduce el margen EBITDA. Esta situación es preocupante dada la dinámica decreciente, lo cual guarda coherencia con la disminución del PIB de la economía colombiana.

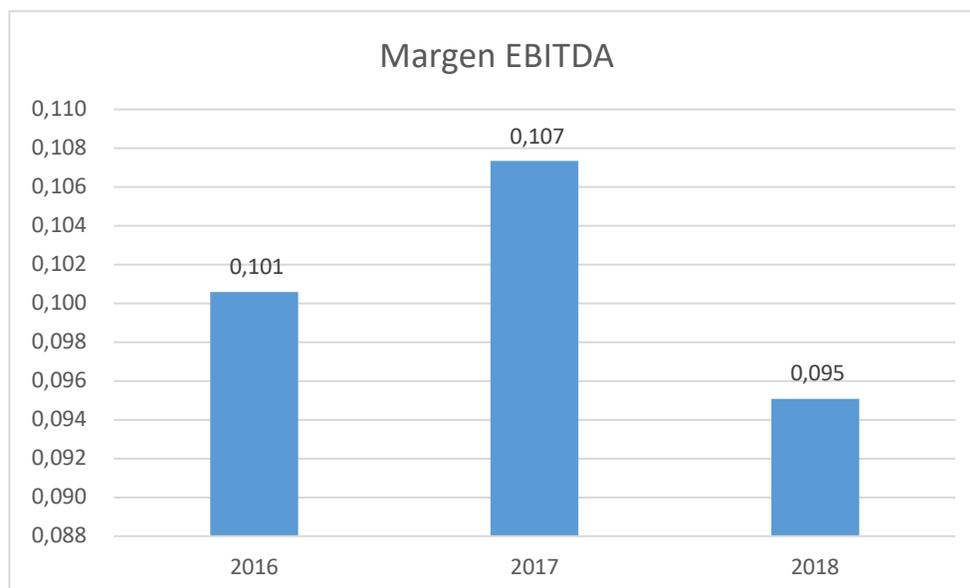
Para efectos del mejoramiento de este indicador, la toma de decisiones en la empresa debe dirigirse hacia aquellas estrategias que permitan corregir los desequilibrios de la estructura operativa, es decir, controlar los costos y gastos operativos, para que se amplíe el margen operacional en el futuro, pues es un indicador fundamental para la generación de valor. En el caso específico de esta empresa, sus estados financieros no permiten conocer el monto de depreciaciones y amortizaciones, por lo tanto, la utilidad operativa es la misma del EBITDA.

Cuadro 14. Cálculo del EBITDA y margen EBITDA. MECANIZADOS INDUSTRIALES Valores en Pesos

EBITDA	2016	2017	2018	% incremento
Ventas	1.137.463.000	866.934.000	837.862.000	-3,4%
Utilidad operativa	114.405.000	93.050.000	79.660.000	-14,4%
Margen operativo	10,1%	10,7%	9,5%	
Depreciaciones y amortizaciones		-	-	
EBITDA	114.405.000	93.050.000	79.660.000	-14,4%
Margen EBITDA	0,101	0,107	0,095	

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa.

Gráfico 1. Margen EBITDA. MECANIZADOS INDUSTRIALES.



Fuente: elaboración de la autora.

- **Productividad del capital**

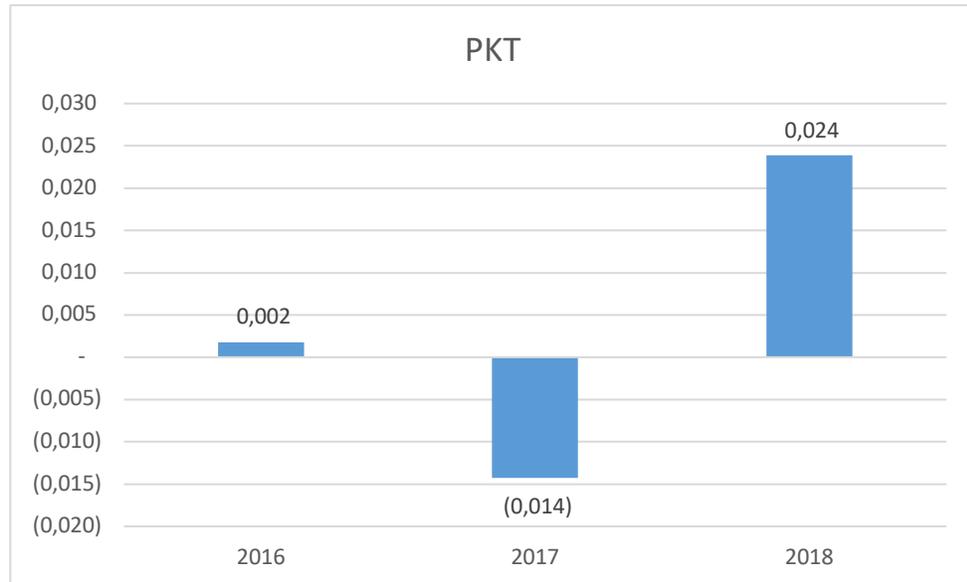
La eficiencia en la administración del capital de trabajo resulta de mantener una cifra lo más pequeña posible. En el cuadro 15 se observa que el KTNO de la empresa aumentó de 2.019.000 pesos en el 2016 a 19.982.000 pesos en 2018, hecho que implicó un leve deterioro de la productividad del capital de trabajo, pasando de 0.002 a 0,024, cabe recordar, como se dijo, que la eficiencia medida a través de este indicador consiste en mantener esta cifra lo más pequeña posible, por lo tanto, el resultado debe leerse como un deterioro de la productividad que dicho de otra forma, indica que la empresa utilizó mayores recursos e inversión para generar las ventas en el período.

Cuadro 15. Cálculo de la productividad del capital de trabajo. MECANIZADOS INDUSTRIALES

PKT	2016	2017	2018
Ventas	1.137.463.000	866.934.000	837.862.000
Cuentas por cobrar	61.691.000	25.412.000	38.642.000
Inventario	3.800.000	1.300.000	15.000.000
KT OPERATIVO	65.491.000	26.712.000	53.642.000
Pasivo corriente sin costo explícito	63.472.000	39.079.000	33.660.000
<i>Proveedores</i>	<i>63.472.000</i>	<i>39.079.000</i>	<i>33.660.000</i>
<i>Impuesto de renta por pagar</i>	-	-	-
KTNO	2.019.000	(12.367.000)	19.982.000
PKT	0,002	(0,014)	0,024

Fuente: cálculos de la autora con base en los estados financieros de la empresa.

Gráfico 2. Productividad del capital de trabajo. MECANIZADOS INDUSTRIALES



Fuente: elaboración de la autora.

Como se indicó, este inductor está mostrando que la empresa presenta un leve deterioro de su productividad, al hacer uso de mayores recursos para generar ventas, incluso, lo que se puede observar es que las ventas de la empresa han disminuido, mientras que los recursos utilizados han estado también disminuyendo, lo que significa que los problemas se han presentado es en la parte comercial, es decir, no se ha logrado penetrar el mercado debidamente en los últimos períodos. En este sentido, las decisiones deben enfocarse en las estrategias comerciales, porque más que un problema interno, lo que se observa es una disminución de la demanda.

- **Palanca de crecimiento**

El conocimiento del margen EBITDA y la PKT permiten conocer qué tan atractivo resulta para la empresa crecer, dadas las condiciones de la estructura operativa de la misma, es decir, si al incrementar las ventas la empresa genera flujos de caja o si por el contrario demanda mayores recursos de caja. Para esto se calcula la palanca de crecimiento, como la relación entre Margen EBITDA / PKT

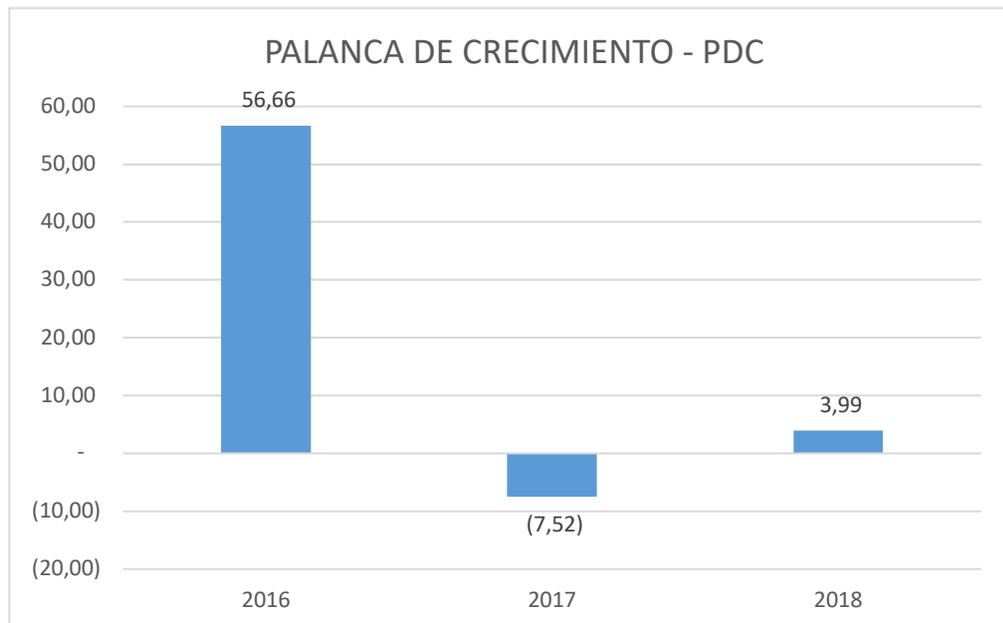
En el Cuadro 16 se presentan los resultados para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES; se observa que las condiciones estructurales de la compañía hacen que sea atractivo crecer en el año 2018 (PDC=3.99), lo que significa que el crecimiento de las ventas genera recursos de caja, es decir, la palanca de crecimiento es favorable.

Cuadro 16. Palanca de crecimiento MECANIZADOS INDUSTRIALES

	2016	2017	2018
Margen EBITDA	0,101	0,107	0,095
KTNO/Ventas	0,002	(0,014)	0,024
PALANCA DE CRECIMIENTO - PDC	56,66	(7,52)	3,99

Fuente: cálculos de la autora

Gráfico 3. Palanca de crecimiento MECANIZADOS INDUSTRIALES



Fuente: elaboración de la autora.

Este inductor permite observar que la empresa aún opera con una palanca favorable, por lo tanto, en el evento de que la situación de mercado mejore y se puedan incrementar las ventas, la empresa mejorará su situación de caja y con ello impulsará la generación de valor. En tal sentido, las decisiones deben dirigirse a la parte comercial, para plantear estrategias de apertura de mercados que tengan el propósito de incrementar los ingresos, pues la organización está en una situación estructuralmente favorable para generar valor.

- **Productividad del activo fijo**

Este inductor operativo da una idea de la forma como es aprovechada la capacidad instalada en el proceso de generar valor para los propietarios y su forma de cálculo corresponde a la del indicador tradicional de rotación de activos fijos. Como se observa en el cuadro 17, en el año 2016, por cada peso invertido en activos fijos, la

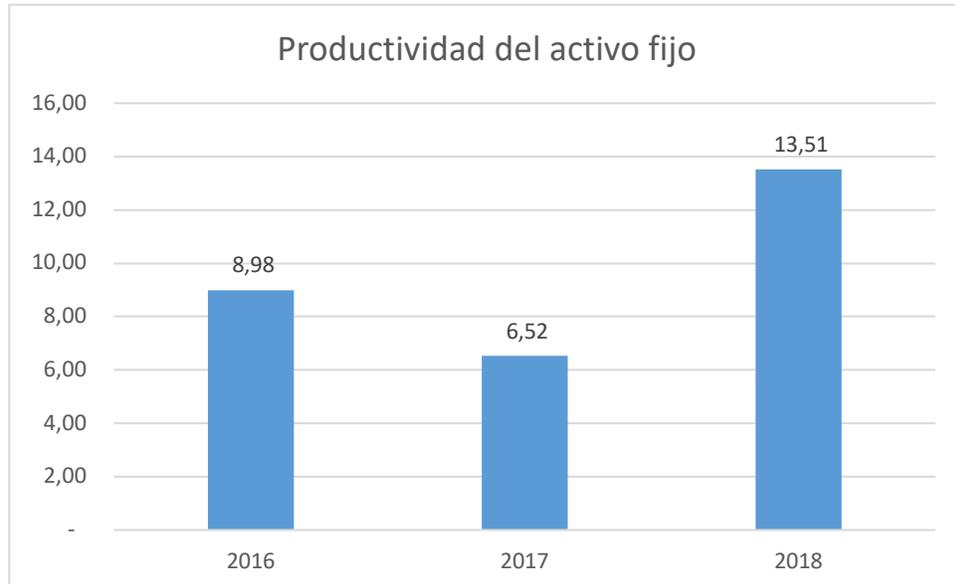
compañía generaba 8.98 pesos en ventas, mientras que, en el año 2018, la productividad se incrementó a 13.51 por cada peso, cifras que muestran la elevada capacidad de la empresa de generar ventas a partir de sus activos fijos.

Cuadro 17. Productividad del activo fijo. MECANIZADOS INDUSTRIALES

Productividad del activo fijo	2016	2017	2018
Ventas (millones de \$)	1.137.463.000	866.934.000	837.862.000
Activos fijos	126.615.000	132.939.000	62.000.000
Productividad del activo fijo	8,98	6,52	13,51

Fuente: cálculo de los autores con base a estados financieros de la compañía.

Gráfico 4. Productividad del activo fijo. MECANIZADOS INDUSTRIALES



Fuente: elaboración de la autora.

El inductor de productividad del activo fijo muestra que la empresa tiene una gran capacidad para generar ventas a partir de sus activos fijos; incluso se observa que los activos disminuyeron en el período de estudio, y a pesar de que las ventas también lo hicieron, la productividad se incrementó, es decir, las decisiones que se tomaron favorecieron el incremento de la eficiencia al interior de la organización. En este sentido, puede deberse a que la empresa liquidó activos improductivos, situación que favoreció la mejoría en la productividad.

- **Valor económico agregado (EVA)**

A continuación, se realizan los cálculos de la generación de valor por parte de la empresa para los años 2016, 2017 y 2018 a través de la aplicación del modelo EVA, que se calcula según la siguiente ecuación:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos netos operacionales}) \times K$$

En el Cuadro 18 se resumen los cálculos para la empresa de la Utilidad Operacional, basados en los estados financieros suministrados por MECANIZADOS INDUSTRIALES. Como se observa, la empresa genera utilidades operacionales en el año 2018, aunque fueron inferiores a las del año 2016.

Cuadro 18. Cálculo de las Utilidades Operacionales para MECANIZADOS INDUSTRIALES, 2016-2018

	2016	2017	2018
Ventas netas	1.137.463.000	866.934.000	837.862.000
(-) Costo de las Ventas	377.053.000	232.426.000	524.682.000
Utilidad Bruta	760.410.000	634.508.000	313.180.000
(-) Gastos de administración	63.603.000	82.255.000	107.223.000
(-) Gastos de Ventas	582.402.000	459.203.000	126.297.000
Utilidad operativa	114.405.000	93.050.000	79.660.000
UODI = UAII (1-t)			
UAII = Utilidad antes de intereses e impuestos o utilidad operativa			
t = impuestos	25%	34%	33%
UAII	114.405.000	93.050.000	79.660.000
(1-t)	75%	66%	67%
UODI	85.803.750	61.413.000	53.372.200

Fuente: cálculos con base a estados financieros de MECANIZADOS INDUSTRIALES

Cálculo del activo neto operacional

Luego del cálculo de la UODI, se procede a calcular el activo neto operacional. Para esto, se calcula el capital de trabajo neto operativo y el activo fijo neto operativo, como se presenta a continuación:

El capital está representado por:

ANO = KTNO + AFNO Dónde:

ANO = Activos netos operacionales

KTNO = Capital de trabajo neto operativo = Activos corrientes - pasivos corrientes sin costo explícito

AFNO = Activo fijo neto operacional

El KTNO ya fue calculado en el apartado de inductores de valor. Se toma este resultado y se suma el de los activos fijos netos operacionales, siendo éstos últimos, calculados como la suma de la cuenta Propiedades, Planta y Equipos

Luego, sumando el KTNO y AFNO se obtiene el valor buscado del Activo Neto de Operación. Se aprecia que la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES utilizó menores recursos en el año 2018, es decir, disminuyó la inversión en activos de operación, pero sus utilidades operacionales disminuyeron, es decir, perdió eficiencia.

Cuadro 19. Cálculo del activo neto de operación de MECANIZADOS INDUSTRIALES 2016-2018

Cálculo del AFNO	2016	2017	2018
Propiedades, planta y equipo neto	126.615.000	132.939.000	62.000.000
AFNO	126.615.000	132.939.000	62.000.000
Cálculo del ANO (Activo Neto de Operación)	2016	2017	2018
KTNO	2.019.000	-12.367.000	19.982.000
AFNO	126.615.000	132.939.000	62.000.000
ANO	128.634.000	120.572.000	81.982.000

Fuente: cálculos con base a estados financieros de MECANIZADOS INDUSTRIALES

Cálculo del costo promedio ponderado del capital

El siguiente paso que conducirá al cálculo del EVA para MECANIZADOS INDUSTRIALES, consiste en estimar el costo promedio ponderado del capital, teniendo en cuenta que la empresa se financia con deuda financiera y patrimonio.

En primer lugar, se calcula el costo del patrimonio, como la tasa de retorno que los inversionistas requieren para hacer una inversión en la empresa. En el caso de los recursos propios se trabaja con la TIO. Para ello se utilizó la fórmula siguiente:

TIO = INFLACIÓN + PREMIO AL RIESGO

PREMIO AL RIESGO = RENTABILIDAD PROMEDIO DEL SECTOR – TASA DE LOS TES

Cuadro 20. Costo del patrimonio. Valor de la TIO

	2016	2017	2018
Inflación	5,75%	4,09%	3,18%
Rentabilidad del sector	2,57%	1,10%	2,46%
Tasa TES	6,60%	6,80%	7,50%
Prima al riesgo (Rentabilidad del sector + TES)	9,17%	7,90%	9,96%
TIO (Inflación + Prima al riesgo)	14,92%	11,99%	13,14%

Fuente: Banco de la República

Este valor de la TIO corresponde al costo de los recursos propios, es decir, el costo del patrimonio. En el caso de los recursos obtenidos a través de la deuda con entidades financieras se trabaja con la tasa activa, es decir, la tasa de interés de colocación que cobran las entidades financieras.

Por lo tanto, se calcula el costo de la deuda financiera con base a la tasa de interés activa por modalidad de crédito, tomando como referencia los créditos de consumo y la tasa del Bancolombia para los años 2016, 2017 y 2018 emitidos por la Superintendencia Financiera de Colombia⁴⁴ al cierre del mes de diciembre de cada año respectivo:

2016 14,57%
 2017 13,62%
 2018 12,05%

En el Cuadro 21 se encuentran los cálculos del costo de la deuda por promedio ponderado para MECANIZADOS INDUSTRIALES El costo de los pasivos se ajustó teniendo en cuenta los impuestos:

2016 25%
 2017 34%
 2018 33%

Costo del pasivo x (1-t)

⁴⁴ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Tasas de Interés por Modalidad de Crédito. [en línea] Base de datos histórica. Disponible en internet: [URL:http://www.superfinanciera.gov.co/](http://www.superfinanciera.gov.co/)

Cuadro 21. Cálculo del Costo de capital. Promedio Ponderado para MECANIZADOS INDUSTRIALES 2016-2018

Fuente	2016			
	\$	% de participación	Costo anual nominal	Ponderación
Proveedores	63.472.000	28,0%	0,0%	0,0%
Préstamo CP	63.712.000	28,1%	10,9%	3,1%
Préstamo LP	-	0,0%		0,0%
Patrimonio	94.800.000	41,9%	14,9%	6,2%
Otros	4.483.000	2,0%	0,0%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	226.467.000	100,0%		9,32%
Fuente	2017			
	\$	% de participación	Costo anual nominal	Ponderación
Proveedores	39.079.000	19,6%	0,0%	0,0%
Préstamo CP	63.391.000	31,8%	9,0%	2,9%
Préstamo LP	-	0,0%	0,0%	0,0%
Patrimonio	85.041.000	42,7%	12,0%	5,1%
Otros	11.810.000	5,9%	0,0%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	199.321.000	100,0%		7,97%
Fuente	2018			
	\$	% de participación	Costo anual nominal	Ponderación
Proveedores	33.660.000	16,9%	0,0%	0,0%
Préstamo CP	58.465.000	29,3%	8,1%	2,4%
Préstamo LP	-	0,0%	0,0%	0,0%
Patrimonio	96.722.000	48,5%	13,1%	6,4%
Otros	10.474.000	5,3%	0,0%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	192.904.000	100,0%		8,74%

Fuente: cálculos de la autora

Cálculo del EVA

Finalmente, con los resultados anteriores correspondientes a la UODI, los activos netos operativos y el costo del capital, se calcula el valor económico agregado (EVA) para MECANIZADOS INDUSTRIALES En el Cuadro 22 se resumen los resultados obtenidos.

Cuadro 22. Cálculo del EVA para MECANIZADOS INDUSTRIALES 2016-2018

Cálculo del EVA	2016	2017	2018	Var. 2017-2018
UODI	85.803.750	61.413.000	53.372.200	-13,1%
ANO	128.634.000	120.572.000	81.982.000	-32,0%
CPPC	9,32%	7,97%	8,74%	9,7%
EVA	73.815.309	51.798.042	46.203.359	-10,8%

Fuente: cálculos con base a estados financieros de MECANIZADOS INDUSTRIALES

Estos resultados permiten evidenciar que MECANIZADOS INDUSTRIALES genera valor en el año 2016, 2017 y 2018, como consecuencia de obtener unas utilidades operativas superiores al cargo de capital (ANO x CPPC), sin embargo, es una situación de alerta el hecho de que se está reduciendo la capacidad de la empresa de generar valor, en el período 2017-2018, se redujo la generación de valor en un porcentaje de -10.8%, debido a la dinámica negativa de las ventas y reducción de las utilidades, lo que demuestra la necesidad del plan de mejoramiento para la organización.

Por lo tanto, la toma de decisiones en la empresa, deben alinearse con el plan de mejoramiento que se describe en el siguiente capítulo, donde se podrán identificar las principales falencias encontradas, para buscar corregir las debilidades y hacer uso de las fortalezas. Entonces, la información recopilada a través del diagnóstico estratégico y financiero, generan los insumos necesarios para fortalecer las decisiones de la organización, buscando evitar que siga deteriorándose en el futuro, la capacidad de genera valor.

7. ÁREAS DE INTERVENCIÓN PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO

Tomando como referencia los resultados de los diagnósticos desarrollados en los puntos anteriores, a continuación, se presenta el plan de mejoramiento para Mecanizados Industriales de Tuluá. Para ello, se identifican las áreas de intervención de acuerdo con un análisis DOFA.

7.1 VARIABLES CLAVE DE ÉXITO

- Análisis de factores internos en la empresa Mecanizados Industriales, mediante encuesta a administrativos y empleados: (Ver Anexo A)

De acuerdo con el análisis de los factores internos de la empresa Mecanizados Industriales fue posible identificar las debilidades y fortalezas que presenta la organización, en especial se concentraron las debilidades en el factor talento humano, organización y prestación de servicios e inventarios, mientras que las fortalezas se presentan en factores como competitividad, financiero y capacidad tecnológica.

- Las variables para el análisis DOFA provienen del análisis del entorno, del sector, en los cuales se identifican las oportunidades y amenazas; por su parte, la cadena de valor, análisis interno y análisis financiero proveen información sobre las debilidades y fortalezas de la empresa.

Identificación de oportunidades y amenazas:

- Oportunidades

O1: Políticas sectoriales: las políticas del gobierno que buscan estimular al sector de la construcción son importantes para el sector metalmecánico porque genera mayor demanda.

O2: PIB del sector: contrario a lo que ocurre con la economía colombiana y otros sectores económicos, el sector metalmecánico crece a tasas superiores, generando mayores expectativas de crecimiento en el futuro próximo.

O3: PIB de la construcción (sector conexo): la dinámica de crecimiento del sector de la construcción es importante para la empresa en estudio porque es un sector conexo de esta industria.

O4: Tasas de interés: la reducción de las tasas de interés es beneficioso para las empresas y sus proyectos de expansión, dado que abarata las fuentes de financiación bancarias.

O5: Inflación: la tendencia reduccionista de la inflación es importante porque estimula el consumo e incrementa la demanda.

O6: Localización geográfica: la localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades industriales.

O7: Población: estimula el incremento de sectores clave como la construcción y con ello se amplía la demanda del mercado para la empresa.

O8: Población urbana: la mayor importancia de la población urbana estimula el crecimiento de la demanda.

O9: Comercio electrónico: muchas empresas, participan en alguna forma de comercio electrónico, ya que pueden emplear Internet para localizar algún proveedor, el correo electrónico para dar servicio a un cliente, pagan con tarjeta de crédito, etc.”

O10: Conectividad: el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad. Para las empresas en estudio en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.

O11: Gestión ambiental: el cumplimiento de los temas asociados a la gestión ambiental es una oportunidad de diferenciación de las empresas del sector metalmeccánico, ya que generan mayor competitividad respecto al sector.

O12: Lealtad de grandes clientes: la empresa tiene clientes como EPSA y Carvajal, los cuales tienen lealtad con la misma.

O13: Proveedores: buenas relaciones con diversos proveedores, no existe dependencia respecto a ellos.

O14: Poca competencia: poca probabilidad de nuevos competidores en el sector.

Principales oportunidades:

De las 14 oportunidades, se identificaron las siguientes como las principales:

- O1: Políticas sectoriales
- O2: PIB del sector
- O3: PIB de la construcción (sector conexo)
- O4: Tasas de interés
- O6: Localización geográfica
- O9: Comercio electrónico

O11: Gestión ambiental
O12: Lealtad de grandes clientes

- Amenazas

A1: Pandemia: el efecto económico negativo por la pandemia, producto del coronavirus a Colombia.

A2: Incertidumbre por posible recesión económica: la mayoría de los factores que pueden incidir en una posible desaceleración de la economía nacional provienen del exterior.

A3: Relaciones internacionales: la incertidumbre que generan las relaciones con los Estados Unidos afecta el clima de inversión en el país.

A4: Problemas internos del país: los problemas internos que vive el país desestimulan la inversión y con ello la generación de empleo, además afecta el consumo de las personas y familias.

A5: PIB: se espera que la economía colombiana no crezca por efectos de la pandemia, lo cual impide estimular la economía y reactivar el empleo.

A6: Desempleo: el desempleo en Colombia se incrementó respecto al año anterior, situación que constituye un signo de alerta para la economía en general y las expectativas de ventas de las empresas.

A7: Impuestos: el incremento del IVA y en general la reforma tributaria genera mayores cargas para las empresas y desestimula el consumo.

A8: Productos sustitutos: productos de madera

Principales amenazas:

De las 8 amenazas, se identificaron las siguientes como las principales:

A2: Desempleo

A5: PIB del país

A7: Incertidumbre por posible recesión económica

A8: Productos sustitutos

Identificación de fortalezas y debilidades:

- Fortalezas:

F1: Cuidado de la imagen corporativa: la empresa cuida su imagen para un mejor posicionamiento.

F2: Definición de metas y objetivos: se cuenta con metas y objetivos claramente establecidos.

F3: Definición de la misión y visión: la empresa cuenta con una misión que orienta sus actuaciones.

F4: Flexibilidad para responder a los cambios: la empresa es flexible a través de la innovación.

F5: Poca rotación de directivas: es una empresa familiar.

F6: Se capacita al personal: se brinda capacitación frente a las nuevas técnicas y con respecto a la tecnología que está innovando cada día.

F7: Capacidad de innovación: existe personal altamente competente capaz de innovar en sus áreas.

F8: Buen nivel tecnológico: equipos actualizados y mantenimiento preventivo.

F9: Acceso a capital cuando se requiere: la empresa tiene a disposición los recursos que se necesitan para la operación.

F10: Habilidad para competir con precios: la empresa es competente en precios y calidad.

F11: Comportamiento de la utilidad neta: buen crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

F12: Calidad de los productos: pioneros en la región en calidad.

F13: Amplia participación en el mercado local: gracias a su reconocimiento en el mercado.

F14: actuación en un sector con barreras de entrada: la empresa actúa en un sector que presenta pocas probabilidades para el ingreso de nuevos competidores.

F15: Servicio al cliente: buen servicio al cliente.

F16: Trayectoria en el mercado: 12 años en el mercado.

F17: Liquidez: la empresa ha mejorado su nivel de liquidez en el último año.

F18: Bajo nivel de endeudamiento: la empresa tiene capacidad de endeudamiento.

Principales fortalezas:

De las 18 fortalezas, se identificaron las siguientes como las principales:

F2: Definición de metas y objetivos
F3: Definición de la misión y visión
F5: Poca rotación de directivas
F6: Se capacita al personal
F7: Capacidad de innovación
F9: Acceso a capital cuando se requiere
F11: Comportamiento de la utilidad neta
F12: Calidad de los productos
F16: Trayectoria en el mercado
F18: Bajo nivel de endeudamiento.

- Debilidades:

D1: Ausencia de una estrategia para competir: no se ha tenido en cuenta una estrategia.

D2: No hay planes de contingencia: la empresa es reactiva.

D3: Poco poder de delegación: Las operaciones están en un alto porcentaje centralizadas en el propietario, por lo tanto, el poder de delegación de las diferentes actividades es limitado, falta coordinación en las actividades diarias, por lo tanto, no se evidencia claridad en el rol de los involucrados en la gestión.

D4: No hay una adecuada estructuración organizacional: no tiene organigrama, procedimientos, procesos y políticas por escrito.

D5: Ausencia de un proceso de selección: faltan adecuados procedimientos para seleccionar al personal.

D6: Problemas de clima laboral: existe inconformidad entre el recurso humano de la empresa por conflictos que generan bajo rendimiento en las labores.

D7: No se cuenta con un profesional en finanzas: falta mano de obra especializada en el área financiera.

D8: Problemas de diseño de planta: espacio limitado.

D9: No hay pronóstico de la demanda: la empresa no cuenta con metodologías y procesos para pronosticar la demanda.

D10: Disminución de las ventas y utilidades: a pesar de que la empresa obtiene ingresos operacionales y utilidades netas, la dinámica de crecimiento ha sido negativa en el último año.

D11: Carencia de mecanismos de medición de la gestión, manejo de indicadores y de inductores de valor

Principales debilidades:

De las 11 debilidades, se identificaron las siguientes como las principales:

D1: Ausencia de una estrategia para competir

D3: Poco poder de delegación

D4: No hay una adecuada estructuración organizacional

D5: Ausencia de un proceso de selección

D6: Problemas de clima laboral

D7: No se cuenta con un profesional en finanzas

D8: Problemas de diseño de planta

D10: Disminución de las ventas y utilidades de la empresa

Con base a estas variables se plantea la matriz DOFA en el cuadro siguiente:

7.2 ANÁLISIS DOFA

Cuadro 23. Matriz DOFA de la empresa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<p>F2: Definición de metas y objetivos</p> <p>F3: Definición de la misión y visión</p> <p>F5: Poca rotación de directivas</p> <p>F6: Se capacita al personal</p> <p>F7: Capacidad de innovación</p> <p>F9: Acceso a capital cuando se requiere</p> <p>F11: Comportamiento de la utilidad neta</p> <p>F12: Calidad de los productos</p> <p>F16: Trayectoria en el mercado</p> <p>F18: Bajo nivel de endeudamiento</p>	<p>D1: Ausencia de una estrategia para competir</p> <p>D3: Poco poder de delegación</p> <p>D4: No hay una adecuada estructuración organizacional</p> <p>D5: Ausencia de un proceso de selección</p> <p>D6: Problemas de clima laboral</p> <p>D7: No se cuenta con un profesional en finanzas</p> <p>D8: Problemas de diseño de planta</p> <p>D10: Disminución de las ventas y utilidades de la empresa</p>
EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Políticas sectoriales</p> <p>O2: PIB del sector</p> <p>O3: PIB de la construcción (sector conexo)</p> <p>O4: Tasas de interés</p> <p>O6: Localización geográfica</p> <p>O9: Comercio electrónico</p> <p>O11: Gestión ambiental</p> <p>O12: Demanda de grandes clientes</p>	<p>F9-O3 Aprovechar el acceso a capital para efectuar inversiones estratégicas que permitan aumentar la posibilidad de atender pedidos de los mercados nacionales asociados a la demanda de sectores conexos.</p> <p>F16-O2 Fortalecer el reconocimiento de la empresa en el mercado por su trayectoria para así acceder a una mayor demanda del sector.</p> <p>F6-O12 Aprovechar el recurso humano competente con programas de capacitación que permitan la creatividad, para aprovechar el mercado mal atendido.</p> <p>F18-O6-O4 Utilizar recursos de deuda financiera para impulsar proyectos que permitan expandir las</p>	<p>D8-O1: Mejorar el espacio reducido y así atender los pedidos que pueden surgir por el estímulo de las políticas sectoriales.</p> <p>D1-O9 Innovar en desarrollo tecnológico como estrategia para aprovechar las nuevas formas de hacer negocios.</p> <p>D3-O6 Delegar funciones estratégicas para aprovechar la localización de la empresa y ampliar mercados.</p> <p>D4-O3: Adecuar la estructura organizacional para aprovechar las oportunidades del mercado de forma estratégica.</p> <p>D10-O6 Investigar el mercado para diversificar las ventas a través de la incursión en otras regiones.</p>

	acciones de la empresa en la región aprovechando la coyuntura de las tasas de interés.	
--	--	--

Continuación cuadro 23.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A2: Desempleo A5: PIB del país A7: Incertidumbre por posible recesión económica A8: Productos sustitutos</p>	<p>F6-A8 Conservar el personal altamente calificado para innovar con estrategias y así reducir la competencia de productos sustitutos.</p> <p>F16-A5 Mantener el reconocimiento de la marca para reducir el efecto de la caída del PIB.</p> <p>F2-A2 Incorporar la planeación financiera para así reducir la incertidumbre que se presenta en el país por la incidencia de factores como el desempleo.</p> <p>F11-A7 Controlar los costos de ventas y los costos y gastos operacionales para mantener las utilidades netas en un nivel elevado, de tal forma que pueda absorberse el impacto de la posible recesión económica.</p>	<p>D1-A5 Innovar en desarrollo tecnológico como estrategia para reducir los efectos de la caída del PIB nacional.</p> <p>D7-A7 Contratar a un profesional en finanzas para hacer frente al tema tributario y toma de decisiones.</p> <p>D6-A8: Mejorar el ambiente interno de la empresa para evitar improductividad que termine afectando con mayor fuerza la competencia de otras industrias sustitutas.</p>

Fuente: elaboración propia

7.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE MECANIZADOS INDUSTRIALES DE ACUERDO CON LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

El propósito y los principales objetivos son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa. Los objetivos permiten a los gerentes y demás miembros tener una guía o parámetros para tomar decisiones, alcanzar la eficiencia deseada, lograr la coherencia de la organización y evaluar el desempeño a partir de unos criterios previamente establecidos. Son objetivos de la empresa Mecanizados industriales:

a. Objetivo financiero

Generar valor a partir de la inversión y planeación estratégica

- F9-O3 Realizar inversiones estratégicas para aumentar la posibilidad de atender pedidos de los mercados nacionales.

- F2-A2 Incorporar la planeación financiera para así reducir la incertidumbre que se presenta en el país por diferentes factores como el desempleo.
- F11-A7 Controlar los costos de ventas y los costos y gastos operacionales para mantener las utilidades netas en un nivel elevado, de tal forma que pueda absorberse el impacto de la posible recesión económica.
- F18-O6-O4 Utilizar recursos de deuda financiera para impulsar proyectos que permitan expandir las acciones de la empresa en la región aprovechando la coyuntura de las tasas de interés.

b. Objetivos del cliente

Aumentar la participación en el mercado de la empresa

- F16-O2 Fortalecer el reconocimiento de la empresa en el mercado por su trayectoria para así acceder a una mayor demanda del sector.
- D3-O6 Delegar funciones estratégicas para aprovechar la localización de la empresa y ampliar mercados.
- F16-A5 Mantener el reconocimiento de la marca para reducir el efecto de la caída del PIB.
- D10-O6 Investigar el mercado para diversificar las ventas a través de la incursión en otras regiones.

c. Objetivos de procesos internos

Fortalecer la productividad de la organización

- D8-O1: Mejorar el espacio reducido y así atender los pedidos que pueden surgir por el estímulo de las políticas sectoriales.
- D1-O9 Innovar en desarrollo tecnológico como estrategia para aprovechar las nuevas formas de hacer negocios.
- D4-O3: Adecuar la estructura organizacional para aprovechar las oportunidades del mercado de forma estratégica.
- D1-A5 Innovar en desarrollo tecnológico como estrategia para reducir los efectos de la caída del PIB nacional.

d. Objetivos de recursos humanos

Crear las condiciones adecuadas para que el recurso humano sea productivo

- F6-O12 Aprovechar el recurso humano competente con programas de capacitación que permitan la creatividad, para aprovechar el mercado mal atendido.
- F6-A8 Conservar el personal altamente calificado para innovar con estrategias y así reducir la competencia de productos sustitutos.

- D7-A7 Contratar a un profesional en finanzas para hacer frente al tema tributario y toma de decisiones.
- D6-A8: Mejorar el ambiente interno de la empresa para evitar improductividad que termine afectando con mayor fuerza la competencia de otras industrias sustitutas.

7.4 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

A continuación, se presentan las estrategias planteadas para lograr alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, con la finalidad de mejorar y lograr una mayor competitividad.

Cuadro 24. Plan de mejoramiento para la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZOS	COSTO
Objetivo financiero Generar valor a partir de la inversión y planeación estratégica	F9-O3 Realizar inversiones estratégicas para aumentar la posibilidad de atender pedidos de los mercados nacionales.	Investigar el mercado para precisar los nichos de mercado	Gestión gerencial.	2020	1.500.000
	F2-A2 Incorporar la planeación financiera para así reducir la incertidumbre que se presenta en el país por diferentes factores como el desempleo	Realizar un diagnóstico estratégico para definir metas y objetivos			800.000
	F11-A7 Controlar los costos de ventas y los costos operacionales para mantener las utilidades netas en un nivel elevado, de tal forma que pueda absorberse el impacto de la posible recesión.	Efectuar un análisis financiero para diagnosticar la situación de la empresa en cuanto su estructura de ganancias y pérdidas.			0
	F18-O6-O4 Utilizar recursos de deuda financiera para impulsar proyectos que permitan expandir las acciones de la empresa en la región aprovechando la coyuntura de las tasas de interés	Evaluar las posibilidades de contratar deuda financiera, condiciones, costos como opción de financiación de proyectos			0
TOTAL OBJETIVO FINANCIERO					2.300.000

Continuación cuadro 24.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZOS	COSTO
Objetivo del cliente Aumentar la participación en el mercado de la empresa	F16-O2 Fortalecer el reconocimiento de la empresa en el mercado por su trayectoria para así acceder a una mayor demanda del sector	Diseñar una campaña publicitaria para asistir a ferias nacionales del sector	Gestión Gerencial Gestión Comercial	2020-2021	1.000.000
	D3-O6 Delegar funciones estratégicas para aprovechar la localización de la empresa y ampliar mercados.	Conformar un equipo de trabajo para identificación de nichos de mercado		2020	0
	F16-A5 Mantener el reconocimiento de la marca para reducir el efecto de la caída del PIB.	Gestionar la marca a través de un mensaje publicitario basado en la trayectoria de la empresa		2020	0
	D10-O6 Investigar el mercado para diversificar las ventas a través de la incursión en otras regiones	Identificar zonas geográficas para adelantar investigaciones de mercado		2020	0
TOTAL OBJETIVO CLIENTE					1.000.000

Continuación cuadro 24.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZOS	COSTO
Objetivo de procesos internos Fortalecer la productividad de la organización	D8-O1: Mejorar el espacio reducido y así atender los pedidos que pueden surgir por el estímulo de las políticas sectoriales.	Ejecutar un proyecto de inversión para ampliación de la planta	Gestión Financiera Gestión Comercial Gestión Gerencial	2020	10.000.000
	D1-O9 Innovar en desarrollo tecnológico como estrategia para aprovechar las nuevas formas de hacer negocios.	Identificar los avances tecnológicos en materias de comunicación		2020-2021	1.000.000
	D4-O3: Adecuar la estructura organizacional para aprovechar las oportunidades del mercado de forma estratégica.	Diseñar la estructura organizacional, manual de funciones, procesos de selección y procesos internos en la empresa		2020	0
	D1-A5 Innovar en desarrollo tecnológico como estrategia para reducir los efectos de la caída del PIB nacional	Identificar los avances tecnológicos en área de producción que están al alcance de la empresa		2020	15.000.000
TOTAL OBJETIVO PROCESOS INTERNOS					26.000.000

Continuación cuadro 24.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZOS	COSTO
Objetivo de recursos humanos Crear las condiciones adecuadas para que el recurso humano sea productivo	F6-O12 Aprovechar el recurso humano competente con programas de capacitación que permitan la creatividad, para aprovechar el mercado mal atendido.	Diseñar un calendario de capacitación para implementar en la empresa	Gestión gerencial	2020	8.000.000
	F6-A8 Conservar el personal altamente calificado para innovar con estrategias y así reducir la competencia de productos sustitutos.	Mejorar las condiciones salariales del personal clave de la empresa			10.000.000
	D7-A7 Contratar a un profesional en finanzas para hacer frente al tema tributario y toma de decisiones.	Crear en la empresa un área financiera a cargo de un profesional idóneo			18.000.000
	D6-A8: Mejorar el ambiente interno de la empresa para evitar improductividad que termine afectando con mayor fuerza la competencia de otras industrias sustitutas	Realizar un diagnóstico de clima organizacional			
TOTAL OBJETIVO RECURSOS HUMANOS					36.000.000

Fuente: elaboración propia

En el plan de mejoramiento se puede evidenciar que las estrategias diseñadas para la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá, no sólo se concentran en la parte financiera, sino que también se consideran otras dimensiones empresariales, como los procesos internos, el recurso humano y el cliente, debido a que se requiere de un enfoque integral para mejorar la situación de la organización, asumiendo que los resultados financieros están en función del engranaje de la empresa en todos sus factores. Esto permite, además, corregir las debilidades encontradas teniendo en cuenta las fortalezas que se tienen y las oportunidades que se presentan en el entorno.

También se observa que el plan de mejoramiento se concentra principalmente en el recurso humano, el cual demanda la mayor cantidad de inversión con 36.000.000 pesos, seguido de los procesos internos con 26.000.000 pesos, lo cual se espera que permita satisfacer a los clientes y, por ende, mejorar la situación financiera de la empresa.

8. PLAN DE ACCIÓN

Luego de haber diseñado el plan de mejoramiento, se requiere por último el plan de acción que sustente los lineamientos estratégicos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 25. Plan de acción para la empresa.

ACTIVIDADES	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	COSTO
Investigar el mercado para precisar los nichos de mercado	Seleccionar el mercado geográfico Estimar el tamaño del mercado Realizar encuestas al mercado objetivo Análisis de resultados y toma de decisión sobre la zona a atender	Oct-Nov de 2020	Gestión gerencial.	\$1.500.000
Realizar un diagnóstico estratégico para definir metas y objetivos	Realizar un análisis del entorno externo e interno Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades Tomar decisiones con base a resultados	Dic de 2020	Gestión Gerencial Gestión Comercial	\$800.000
Efectuar un análisis financiero para diagnosticar la situación de la empresa en cuanto su estructura de ganancias y pérdidas	Recopilar información de los estados financieros de 3 periodos históricos Calcular indicadores financieros Efectuar el análisis y realizar informe	Ene de 2021	Gestión financiera	Incluido en el salario del nuevo cargo financiero
Evaluar las posibilidades de contratar deuda financiera, condiciones, costos como opción de financiación de proyectos	Recopilar información de la estructura financiera de la empresa Calcular indicadores de estructura financiera Efectuar el análisis financiero y evaluar opciones de endeudamiento	Feb de 2021	Gestión financiera	Incluido en el salario del nuevo cargo financiero

ACTIVIDADES	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	COSTO
Diseñar una campaña publicitaria para asistir a ferias nacionales del sector	<p>Identificar proveedor para la campaña publicitaria</p> <p>Efectuar reuniones con el proveedor seleccionado</p> <p>Socializar resultados de la campaña diseñada</p>	Feb de 2021	Gestión Gerencial Gestión Comercial	\$1.000.000
Conformar un equipo de trabajo para identificación de nichos de mercado	<p>Identificar perfiles requeridos para el equipo</p> <p>Efectuar reuniones de trabajo</p> <p>Delegar funciones al equipo de trabajo</p>	Feb de 2021	Gestión gerencial Gestión comercial	\$0
Gestionar la marca a través de un mensaje publicitario basado en la trayectoria de la empresa	<p>Diseñar el mensaje publicitario a través de la campaña elegida</p> <p>Incorporar el mensaje publicitario a la empresa y sus actuaciones comerciales</p>	Marzo de 2021	Proveedor campaña publicitaria Gestión gerencial	Costo incluido en anterior tarea
Identificar zonas geográficas para adelantar investigaciones de mercado	<p>Realizar un diagnóstico geográfico de la empresa</p> <p>Seleccionar zonas para estudios de mercado</p>	Oct de 2020	Gestión gerencial	Costo incluido en salarios
Ejecutar un proyecto de inversión para ampliación de la planta	<p>Realizar un diagnóstico de las necesidades</p> <p>Elaborar un proyecto de inversión</p> <p>Evaluar financieramente el proyecto de inversión</p> <p>Tomar la decisión de inversión</p> <p>Realizar la inversión en el proyecto</p>	Abr – May 2021	Gestión gerencial	\$10.000.000 (presupuesto)
Identificar los avances tecnológicos en materias de comunicación	<p>Realizar un estudio sobre las necesidades en materia de comunicación de la empresa</p> <p>Identificar y seleccionar un proveedor para gestión de la comunicación</p> <p>Crear estrategias de comunicación (web, correo electrónico, redes sociales)</p>	Abr – May 2021	Gestión gerencial Gestión comercial	\$1.000.000

ACTIVIDADES	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	COSTO
Diseñar la estructura organizacional, manual de funciones, procesos de selección y procesos internos en la empresa	Diseñar el organigrama de la empresa Diseñar manual de funciones Diseñar manual de procesos y procedimientos	Jun de 2021	Gestión gerencial	Incluido en salarios del personal de la empresa
Identificar los avances tecnológicos en área de producción que están al alcance de la empresa	Realizar un estudio sobre las necesidades en materia de tecnología de la empresa Identificar y seleccionar un proveedor para tecnología Elaborar presupuesto de inversión Tomar la decisión de inversión	Ene 2022	Gestión gerencial	\$15.000.000 (presupuesto)
Diseñar un calendario de capacitación para implementar en la empresa	Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de la empresa Identificar proveedores para el proceso de capacitación Presupuestar los recursos para la capacitación del personal Ejecutar plan de capacitación	Ene de 2021	Gestión gerencial	\$8.000.000 anual
Mejorar las condiciones salariales del personal clave de la empresa	Identificar personal clave de la empresa en materia de innovación, gestión y toma de decisiones Negociar condiciones salariales Presupuestar el incremento salarial Ejecutar plan salarial	Ene de 2021	Gestión gerencial	\$10.000.000 (incremento del 10% de gastos operacionales)
Crear en la empresa un área financiera a cargo de un profesional idóneo	Diseñar el área financiera Incorporar al manual de funciones, procesos y procedimientos la tarea del área Seleccionar al personal idóneo Contratar al personal	Jul de 2021	Gestión gerencial Gestión recursos humanos	\$18.000.000 al año (\$1.500.000 por mes)

ACTIVIDADES	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	COSTO
Realizar un diagnóstico de clima organizacional	Elaborar encuestas para clima organizacional	Ene de 2021	Gestión gerencial Gestión de recursos humanos	Incluidos en salarios del personal de la empresa
	Ejecutar encuesta de clima organizacional			
	Analizar los resultados			
	Tomar decisiones para el mejoramiento			
TOTAL PLAN DE ACCIÓN				\$69.800.000
FUENTES DE FINANCIACIÓN	RECURSOS PROPIOS			\$26.000.000
	RECURSOS FINANCIEROS			\$43.800.000

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, es pertinente implantar este plan de acción en la empresa Mecanizados Industriales, ya que esto permitirá corregir las debilidades encontradas y mitigar las amenazas del entorno, a través del aprovechamiento del conjunto de fortalezas que posee la empresa, de tal forma que se corrija el rumbo de la organización, que, como se observó, se ha venido deteriorando en algún grado, en especial en su objetivo básico financiero.

Respecto al costo del plan, se observa que asciende a \$69.800.000, costo que es posible financiar, en primer lugar, porque representa sólo el 8.33% de las ventas, tomando como referencia los ingresos del año 2018 que ascendieron a \$837.862.000; en segundo lugar, porque se cuenta con opción de financiamiento bancario y recursos propios, dada la estructura financiera actual de la empresa y su bajo nivel de endeudamiento, factor importante porque el costo del plan se puede financiar a través de estos recursos, diversificando así el riesgo.

9. CONCLUSIONES

Una vez efectuado el diagnóstico estratégico fue posible identificar las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., en un ambiente en el cual son mayores las oportunidades que las amenazas, sin embargo, la empresa internamente presenta diversas debilidades que deben corregirse, especialmente a nivel estructural y financiero. A favor, la empresa cuenta con una serie de fortalezas que permiten tener un importante soporte para plantear estrategias de mejoramiento, lo cual posibilita concluir que efectivamente es necesario crear una estrategia para que la situación de la empresa mejore y no se sigan presentando deficiencias que puedan afectar la solidez de la organización en el futuro.

Por su parte, el diagnóstico de indicadores tradicionales permitió conocer la situación financiera de la empresa en lo concerniente a liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. Respecto a la liquidez, la empresa muestra un mejoramiento de su situación en el año 2018, gracias al avance en sus responsabilidades crediticias y en la recuperación de cartera, hecho que le permite en dicho año, tener una importante solvencia.

El endeudamiento, analizado a través de los indicadores propuestos, señalan que la empresa disminuyó su nivel de deuda a un 50%, situación que es propicia por que evidencia que se tiene capacidad de endeudamiento para la obtención de nuevos recursos de crédito, si así se requiere. Este indicador también permite comprender que el riesgo para los acreedores ha disminuido, en especial para el año 2018.

Con relación a los indicadores de actividad, Mecanizados Industriales es una empresa que suele tener períodos cortos de recuperación de cartera, situación propicia para el mejoramiento de su liquidez. Respecto a la rotación de activos, también se pudo observar que la empresa mantiene una tendencia de generación de ingresos a partir de las inversiones sostenida en un mismo punto, hecho positivo porque son elevadas rotaciones de sus activos, mostrando la capacidad de generar ventas a partir de su utilización, es decir, es una empresa eficiente.

Finalmente, respecto a los indicadores financieros, los de rentabilidad muestran que la empresa en estudio sostiene altos márgenes netos, a pesar de que las ventas han sido decrecientes en el período 2016-2018, su nivel es superior al 10%; igualmente, la utilidad operativa ha disminuido, no obstante, en el 2018 su valor fue de 37%. Igual ocurre para los propietarios, dado que el rendimiento neto también disminuyó, pero se sostiene en niveles elevados.

Además, el diagnóstico financiero permitió evidenciar que MECANIZADOS INDUSTRIALES genera valor en el año 2016, 2017 y 2018, como consecuencia de obtener unas utilidades operativas superiores al cargo de capital (ANO x CPPC), sin embargo, es una situación de alerta el hecho de que se está reduciendo la capacidad de la empresa de generar valor, en el período 2017-2018, se redujo la generación de valor en -13.7% pasando de generar \$75.944.939 pesos en el 2016 a \$50.853.022 pesos en el 2018, debido a la dinámica negativa de las ventas, además, la reducción de las utilidades que pasaron de \$85.803.750 en el 2016 a \$59.745.000 en el 2018, lo que demuestra la necesidad del plan de mejoramiento para la organización,. A pesar de que los resultados financieros en materia de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad son adecuados, el peligro está representado en el deterioro que se viene presentando de la situación financiera evidenciado en los inductores de valor, razón por la cual es necesario acoger el plan de mejoramiento propuesto.

Respecto al plan de mejoramiento se concluye que las estrategias se concentran principalmente en el recurso humano y los procesos internos, factores que deben permitir satisfacer a los clientes y mejorar la situación financiera de la empresa, para evitar que sigan deteriorándose sus indicadores. Por lo tanto, el enfoque de este plan es integral para mejorar la situación de la organización, asumiendo que los resultados financieros están en función del engranaje de la empresa en todos sus factores.

Con relación al plan de acción que sustenta las estrategias de la empresa para llevar a cabo el cumplimiento de la Visión y la Misión tiene la característica de que representa un porcentaje pequeño de los costos operacionales, además, la empresa cuenta con el acceso al financiamiento que permitirá financiar la mayor parte con recursos de deuda, aprovechando el bajo nivel de endeudamiento encontrado y la coyuntura favorable de las tasas de interés.

Finalmente, es importante concluir se logró identificar las áreas estratégicas y planes de acción requeridos para generar beneficios económicos a través del análisis realizado; además, las deficiencias encontradas en la organización pueden generar efectos a nivel financiero, como se pudo constatar a través del deterioro de los indicadores de generación de valor, mostrando que evidentemente las falencias de la empresa están empezando a afectar la situación financiera. Por ello, la implementación del plan de mejoramiento, basado en el recurso humano y el fortalecimiento de los procesos internos, permitirá direccionar a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

10.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa realizar el ejercicio del diagnóstico estratégico periódicamente, para verificar el estado del entorno y la situación interna, para verificar el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma que permita corregir o diseñar nuevas estrategias, dado el carácter fluctuante del entorno y del mercado.

Aprovechar la información financiera emitida por la empresa, a través del profesional en finanzas que se propone contratar, para sacar provecho de estos datos y ayudar al proceso de toma de decisiones, controlando los resultados a través del seguimiento de los indicadores tradicionales y los inductores de valor, lo cual permitirá verificar si las estrategias están impactando la situación financiera de la empresa en el mediano y largo plazo.

Es importante acoger el plan de mejoramiento por parte de la empresa Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S., haciendo la presentación de este ante los propietarios y mostrando las bondades de este. Este plan debe controlarse y hacerle seguimiento, de tal forma que se puedan corregir posibles falencias en el mediano y largo plazo.

Crear un sistema de indicadores para el control de las acciones y estrategias propuestas en este plan, de tal forma que pueda verificarse el cumplimiento de la visión y misión empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

AKTIVA. ¿Dos sectores pesados? la metalurgia y metalmeccánica en Colombia [en línea]. Estudios sectoriales. Disponible en: http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/acero_metalmeccanico.pdf

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill, 1965.

CAMELO, Diana Patricia. Propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Transportadores Villa de Céspedes Ltda. de Tuluá. Trabajo de Grado Contador Público. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Programa de Contaduría Pública. Tuluá, 2013.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

CORADO, Leonel y GALEROS, Héctor. Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera [en línea]. Artículo de revisión. Revista Académica ECO (2017) 17: 41-65. Disponible en: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=126561753&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKu4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgeyx43zx>

CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Gestión Financiera. Ecoe Ediciones, 2012 - 444 p.

GARCÍA, Jaime y BETANCUR, Fernando. Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas [en línea]. Contaduría Universidad De Antioquia, (50), 93-118. 2007. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/198667434?accountid=174776>

GARCÍA S., Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Tercera Edición. 1999.

GARCÍA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA. Medellín: Digital Express Ltda. 2003

GITMAN, Lawrence J., NÚÑEZ RAMOS, Elisa. Principios de Administración Financiera. Décima edición. Pearson Educación de México, S.A. México. 559 pp.

MAYORGA SÁNCHEZ, José Zacarías y MARTÍNEZ ALDANA, Clemencia. La gestión financiera de las empresas de familia [en línea]. Revista Criterio Libre, p. 121-135. Disponible en:

<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=118641269&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKy4S7eWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgex43zx>

MÉNDEZ, Carlos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa, 2008.

ORTÍZ ANAYA, Héctor. Análisis financiero aplicado. Con ajustes por inflación. Novena edición. Universidad Externado de Colombia. 1996.

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 1-18. 2008 Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial, 2004.

STANLEY B., Block; GEOFFREY A., Hirt (2001); "Fundamentos de Gerencia Financiera"; Ed. McGraw Hill; Bogotá – Colombia. Citados por TERRAZAS, 2009.

TERRAZAS PASTOR, Rafael Alfredo Modelo de gestión financiera para una organización [en línea]. Revista Perspectivas, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

VON NEUMANN Y MORGESTEIN. Theory Of Games And Economic Behavior. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

ZULUAGA, D. y CAIPA, G. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A [en línea]. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración. Bogotá, 2009. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf;jsessionid=379BD2BBA7B2DC003238CE7F5C768CA9?sequence=1>

ANEXOS

Anexo A. Análisis de factores internos en la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá

Para establecer los factores internos de la empresa Mecanizados Industriales, se aplicará una entrevista estructurada y junto con el propietario/a de la empresa se calificarán cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja).

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?
5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?
5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?

6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?
8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?
2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?
3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?
4. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?
6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?
3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?
5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?

3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?
4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?
5. ¿La empresa cuenta con un profesional en finanzas para el área respectiva?
6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?
7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor producción e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?
3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?
6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos y servicios de la empresa?
2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos servicios o competidores?
5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?

Anexo B. Tabulación de resultados de la entrevista para análisis interno

Factor gerencia: Janeth Lucia Jiménez G 66710697

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?

Si, nuestro interés es tener

- Mejor Posicionamiento en el mercado.
- Ser reconocida fácilmente y recordada por los consumidores.
- Distinguirse visualmente de la competencia.
- Mayor confianza de los empleados a la empresa.

Calificación: Fortaleza Alta

2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?

Sí, tenemos la idea de que la meta define el resultado final esperado, y con los objetivos se puede llevar a cabo la meta.

Calificación: Fortaleza Alta

3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?

No, nuestra calidad en los trabajos nos hace competentes y no se ha tenido en cuenta una estrategia.

Calificación: Debilidad Alta

4. ¿Poseen una misión clara y escrita?

Si, nuestra misión es tomada como un instrumento de orientación estratégica para evaluar cada decisión que involucre recursos importantes de la organización. Nuestra misión es como una brújula estratégica.

Calificación: Fortaleza Alta

5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?

No, siempre que se está frente a un problema es de inmediato que se toma solución para afrontar la situación.

Calificación: Debilidad Alta

6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?

Sí, estamos en una época donde se debe ser flexible frente a los cambios e innovar para tener una mayor fidelización.

Calificación: Fortaleza Alta

7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?

Las operaciones están en un alto porcentaje centralizadas en el propietario, por lo tanto, el poder de delegación de las diferentes actividades es limitado, falta coordinación en las actividades diarias, por lo tanto no se evidencia claridad en el rol de los involucrados en la gestión.

Calificación: Debilidad Alta

8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?
 Si, se tienen en cuenta todas aquellas ideas que son para mejorar nuestra empresa, se torna el dialogo abierto generando un clima laboral propicio.

Calificación: Fortaleza Alta

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa Mecanizados Industriales de Tuluá. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 26. Factor Gerencia Mecanizados Industriales de Tuluá

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa	F						F 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos	F						F 12.5%		
3. Estrategia general para competir				D			D 12.5%		
4. Existencia de la declaración de la misión	F						F 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia				D			D 12.5%		
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	F						F 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara				D			D 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas	F						F 12.5%		
FORTALEZAS	62.5%			DEBILIDADES			37.5%		
FA	62.5%			DA			37.5%		
FM	0%			DM			0%		
FB	0%			DB			0%		

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Factor organización: Janet Lucia Jiménez G

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?

No, la empresa no cuenta con una estructuración organizacional tales como organigrama, procedimientos, procesos y políticas por escrito.

Calificación: Debilidad Alta

2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?

Si

Calificación: Fortaleza Alta

3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?

Si, en la empresa se tiene claridad sobre los niveles de responsabilidad y autoridad hacia sus empleados.

Calificación: Fortaleza Alta

4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?

Si, cada quien sabe sobre sus funciones y cada uno las tiene en cuenta, pero como tal no existe un manual.

Calificación: Debilidad Baja

5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?

No, los procesos están definidos verbalmente en muy pocas ocasiones se tiene en cuenta realizar por escrito las diferentes funciones o reglas

Calificación: Debilidad Alta

6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?

No, porque aún no están definidos

Calificación: Debilidad Alta

7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?

No, es una empresa familiar donde siempre se tienen las mismas directrices y se tiene en cuenta que ha sido una buena función la que ha llevado cabo la directiva.

Calificación: Fortaleza Alta

8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Si, existen personas líderes quienes ayudan en el crecimiento de nuestra empresa.

Calificación: Fortaleza Alta

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 27. Factor Organización MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 12.5%		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos	F						F 12.5%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 12.5%		
4. Claridad en las funciones del personal						D			D 12.5%
5. Existencia y definición de procesos corporativos				D			D 12.5%		
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				D			D 12.5%		
7. Rotación de las directivas	F						F 12.5%		
8. Personal con liderazgo visible	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	50.0%	DEBILIDADES	50.0%
FA	50.0%	DA	37.5%
FM	0.0%	DM	0.0%
FB	0.0%	DB	12.5%

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Factor talento humano: Natalia Jiménez 1116240688

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?

No, el proceso de selección lo realiza el jefe operativo de la empresa y la inducción es mostrar el procedimiento, no enseña, solo muestra.

Calificación: Debilidad Alta

2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?

No, se le da oportunidad desde el que solo hizo primaria hasta quien está en la universidad

Calificación: Debilidad Baja

3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?

No, nuestra experiencia la miden nuestros clientes

Calificación: Debilidad Alta

4. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

Existe inconformidad entre el recurso humano de la empresa, debido que no se cuenta con un clima y ambiente laboral favorable. Esto conlleva a la destrucción del ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflictos, malestar y generar un bajo rendimiento en las labores.

Calificación: Debilidad Alta

5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?

El promedio de remuneración frente al mercado es bueno, se remunera de acuerdo a las labores realizadas es decir hay un incentivo adicional por obras terminadas.

Calificación: Fortaleza Alta

6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

La empresa no cuenta con capacitación permanente, pero se les brinda capacitación frente a las nuevas técnicas y con respecto a la tecnología que está innovando cada día.

Calificación: Fortaleza Media

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 28. Factor Talento Humano MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal				D			D 16.6%		
2. Evaluación del nivel académico						D			D 16.6%
3. Medición de la experiencia técnica					D			D 16.6%	
4. Clima laboral	D						D 16.6%		
5. Nivel de remuneración	F						F 16.6%		
6. Programa de capacitación		F						F 16.6%	

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.4%
FA	16.6%	DA	33.2%
FM	16.6%	DM	16.6%
FB	0.0%	DB	16.6%

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Factor capacidad tecnológica: Edgar Alberto Jiménez 94389509

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?

Existe una gran habilidad técnica para resolver los diferentes inconvenientes que se presentan día a día en la empresa, como los son el personal y los equipos tecnológicos.

Calificación: Fortaleza Alta

2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?
Contamos con personal altamente competente capaz de innovar en cada una de sus áreas.

Calificación: Fortaleza Alta

3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
La califico altamente efectiva, siempre se trata de prestar los servicios a la menor brevedad posible y a satisfacción de nuestros clientes externos.

Calificación: Fortaleza Alta

4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?
Si es flexible, ya que el personal interno se adapta fácil a los cambios y a las diferentes circunstancias de la empresa.

Calificación: Fortaleza Alta

5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
Siempre se están actualizando los equipos.

Calificación: Fortaleza Alta

6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?
El mantenimiento del Software es realizado por nuestro Ingeniero de Sistemas, en compañía de un Técnico.

Calificación: Fortaleza Alta

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 29. Factor capacidad tecnológica MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación	F						F 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios	F						F 16.6%		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.	F						F 16.6%		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información	F						F 16.6%		
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software	F						F 16.6%		

FORTALEZAS	100%	DEBILIDADES	0.0%
FA	100%	DA	0.0%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Factor financiero: Janeth Lucia Jiménez G

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?

Si, la empresa tiene a disposición los recursos que se necesitan para la operación.

Calificación: Fortaleza Alta

2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?

Siempre tratamos de dar los mejores precios y ser competentes no solo con los precios, sino también con la calidad.

Calificación: Fortaleza Alta

3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?

Existe una gran reducción de costos y optimización recursos. La actividad que representa mayor costo es el corte por qué en esta actividad se presenta mucho desperdicio de materia prima

Calificación: Fortaleza Baja

4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?
Siempre se direccionan los planes de inversión, ya que este es fundamental para reducir los riesgos a la hora de invertir. No se invierte por invertir, siempre se estudia la necesidad.

Calificación: Fortaleza Alta

5. ¿La empresa posee un profesional en finanzas para el área financiera y contable?
No se cuenta con un Profesional en finanzas, que pueda acompañar el proceso financiero y que aplique sus conocimientos.

Calificación: Debilidad Alta

6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?
Son muy importantes para la empresa, ya que son gastos que se necesitan para funcionar diariamente.

Calificación: Fortaleza Baja

7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?
Sus costos laborales tienen una buena incidencia en la empresa ya que se puede cumplir con este y sus demás funciones.

Calificación: Fortaleza Baja

8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?
Su utilidad al pasar los años ha tenido un crecimiento aceptable según lo arroja sus estados financieros.

Calificación: Fortaleza Alta

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 30. Factor Financiero MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	F						F 12.5%		
2. Habilidad para competir con precios	F						F 12.5%		
3. Estabilidad de costos			F						F 12.5%
4. Direccionamiento en los planes de inversión	F						F 12.5%		
5. Profesional en finanzas en el área				D			D 12.5%		
6. Gastos administrativos			F						F 12.5%
7. Costo laboral			F						F 12.5%
8. Utilidad	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	87.5%	DEBILIDADES	12.5%
FA	50.0%	DA	12.5%
FM	37.5%	DM	0.0%
FB	0%	DB	0.0%

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Factor producción e inventarios: Edgar Alberto Jiménez y Omar Grajales 94297345

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?

Si, las instalaciones se encuentran localizadas y diseñadas, pero el espacio es muy limitado, se necesita ampliarlo más.

Calificación: Debilidad Alta

2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios
Se ha venido invirtiendo en maquinaria nueva, cada que se ve la necesidad de una máquina, se hace lo posible para adquirirla.

Calificación: Fortaleza Alta

3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la empresa?
La verdad no existe una medición concreta en la prestación del servicio.

Calificación: Debilidad Alta

4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
Si, se cuenta con herramientas apropiadas, tanto en el área de producción, como en el área administrativa.

Calificación: Fortaleza Alta

5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?
No se realiza

Calificación: Debilidad Alta

6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?
Si, con el tiempo han logrado establecer unos parámetros no escritos para prestar un servicio.

Calificación: Fortaleza Media

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ. Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 31. Factor prestación de servicios e inventarios MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ

FACTOR PRESTACIÓN DE SERVICIOS E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas				D			D F 16.6%		
2. Tecnología para prestación de servicios adecuada	F						F 16.6%		
3. Medición de los procesos de producción				D			D 16.6%		
4. Gestión de inventarios	F						F 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Existencia del plan de producción		F						F 16.6%	

FORTALEZAS	50.0%	DEBILIDADES	50.0%
FA	33.2%	DA	50.0%
FM	16.6%	DM	0.0%
FB	0%	DB	0.0%

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Factor competitividad: Edgar Alberto Jiménez

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos y servicios de la empresa?

De 1 a 10, la califico en 8, ya que tratamos de ser pioneros en la región y ser mejores que la competencia.

Calificación: Fortaleza Alta

2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?

Siempre tratamos de medir las ventas (pronóstico de ventas, ventas actuales, etc.) y nuestra competencia.

Calificación: Fortaleza Alta

3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?

Tiene una alta participación, ya que somos conocidos en mercado local como una empresa seria y cumplida con sus trabajos o servicios encomendados.

Calificación: Fortaleza Alta

4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos servicios o competidores?

Creo que no, ya que nosotros somos la empresa más grande y competitiva en la ciudad de Tuluá, las otras cuatro empresas existentes no son tan competitivas, ya que hacen estructuras y trabajos más pequeños.

Calificación: Fortaleza Alta

5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?

Contamos con una gran cantidad de proveedores y siempre tienen una gran fortaleza, mientras nos cumplan con nuestras necesidades y requerimientos, siempre van a trabajar con nosotros.

Calificación: Fortaleza Alta

6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
 Le doy una calificación alta, ya que el cliente es la razón de Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S. Por el cliente es que tenemos nuestro trabajo. Nuestro cliente es la razón de ser.

Calificación: Fortaleza Alta

7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?
 Desde su fundación en el año 2004, Estructuras y Mecanizados Industriales S.A.S, ha venido adquiriendo nuevas experiencias, hasta convertirse hoy en día como una empresa pionera en la región que presta sus servicios tanto a la empresa privada como a la empresa pública.

Calificación: Fortaleza Alta

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 32. Factor Competitividad MECANIZADOS INDUSTRIALES DE TULUÁ.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio	F						F 12.5%		
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.	F						F 12.5%		
3. Participación en el mercado	F						F 12.5%		
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores	F						F 12.5%		
5. Fortaleza de los proveedores	F						F 12.5%		
6. Servicio al cliente	F						F 12.5%		
7. Experiencia de la empresa	F						F 12.5%		
8. Capacidad de negociación con los proveedores	F						F 12.5%		
FORTALEZAS	100%			DEBILIDADES			0%		
FA	100%			DA			0%		
FM	0.0%			DM			0%		
FB	0%			DB			0%		

Fuente: elaboración de la autora con base a entrevistas realizadas

Anexo C. Estados financieros de la empresa.

ESTRUCTURAS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS			
BALANCE GENERAL 2016, 2017 Y 2018			
A DIC 31			
ACTIVO	2016	2017	2018
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>			
CAJA-BANCOS	34.361.000	23.412.000	67.008.000
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	61.691.000	25.412.000	38.642.000
CUENTAS POR COBRAR ANTICIPO	-	16.258.000	
INVENTARIO DE MERCANCIA	3.800.000	1.300.000	15.000.000
ANTICIPO IMPUESTO			<u>10.254.000</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	99.852.000	66.382.000	130.904.000
<u>ACTIVO FIJO</u>			
<u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>			
CASA HABITACION 01020132005000	58.665.000	58.665.000	
LOTEMZLO79 PREDIO 010206450020000	11.703.000	11.703.000	
LOTEMZLO80PREDIO 010206450C21000	15.342.000	15.342.000	
MOTO AKTDEN70B MOD2007	2.843.000	2.843.000	
MOTOAKT BLK 95B MOD2006	2.949.000	2.949.000	
MOTOCICLETA DV129C AKT2011	2.500.000	2.500.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	15.455.000	15.455.000	62.000.000
EQUIPOS	17.158.000	23.482.000	
TOTAL ACTIVO FIJO	126.615.000	132.939.000	62.000.000
TOTAL ACTIVO	226.467.000	199.321.000	192.904.000
PASIVO Y PATRIMONIO			
<u>PASIVOS CORRIENTE</u>			
OBLIGACION BANCO DE OCCIDENTE	26.640.000	32.175.000	30.000.000
OBLIGACION DAVIVIENDA	3.354.000	28.178.000	28.465.000
OBLGACION BANCO HELM	33.718.000	3.038.000	-
PROVEEDORES	63.472.000	39.079.000	33.660.000
IVA NOV A DIC 2014, 2015, 2016	1.123.000	7.713.000	4.057.000
RETEFUENTE DIC 2014, 2015, 2016	27.000	1.192.000	
CXP INDUSTRIA Y COMERCIO 2014, 2015, 2016	3.333.000	<u>2.905.000</u>	-

TOTAL PASIVO CORRIENTE	131.667.000	114.280.000	96.182.000
PATRIMONIO			
CAPITAL	(19.605.000)	(8.009.000)	17.062.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>114.405.000</u>	<u>93.050.000</u>	<u>79.660.000</u>
TOTAL PATRIMONIO	<u>94.800.000</u>	<u>85.041.000</u>	<u>96.722.000</u>
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	226.467.000	199.321.000	192.904.000
ESTRUCTURAS Y MECANIZADOS INDUSTRIALES SAS			
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
A DIC 31 2014, 2015 Y 2016			
INGRESOS	2016	2017	2018
VENTAS	<u>1.137.463.000</u>	<u>866.934.000</u>	837.862.000
TOTAL INGRESOS	1.137.463.000	<u>866.934.000</u>	837.862.000
MENOS COSTO DE VENTAS	<u>377.053.000</u>	<u>232.426.000</u>	<u>524.682.000</u>
TOTAL UTILIDAD BRUTA	760.410.000	634.508.000	313.180.000
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACION	63.603.000	82.255.000	107.223.000
MENOS GASTOS DE VENTA	<u>582.402.000</u>	<u>459.203.000</u>	<u>126.297.000</u>
UTILIDAD NETA	114.405.000	93.050.000	79.660.000