HORIZONTE 2025

ESCENARIOS DE FUTURO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE ANDALUCIA

Institución de Educación Superior
UCEVA®
Unidad Central del Valle del Cauca

ESCENARIOS DE FUTURO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE ANDALUCIA - HORIZONTE 2025

EUSEBIO DUCUARA CELIS
JOSE EVER DE LA CRUZ ROJAS
ENEIS JARAMILLO RODRÍGUEZ
JAIRO DÍAZ HOYOS
DANIELA DÍAZ PADILLA

ISBN: 978-628-7560-09-3
Sello Editorial UCEVA
Unidad Central del Valle del Cauca-UCEVA
Carrera 27A No. 48 -144 Kilómetro 1 Salida Sur
Tuluá – Valle del Cauca, Colombia
Año: 2022
Esta obra se encuentra bajo una licencia Creative Commons - Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CONTENIDO

GLOSARIO **8**

PRESENTACIÓN **9**

PROLOGO **10**

CAPÍTULO I **11**

MARCO DE REFERENCIA **11**

ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEORICO **11**

CAPÍTULO II **16**

2. DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS DE FUTURO DE LA METODOLÓGICA. **16**

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 16

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17

2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. 18

CAPITULO III **20**

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECIFICO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE ANDALUCIA. **20**

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL 20

3.2. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (AS Y OS) DEL ENTORNO EXTERNO GENERAL 37

ENTORNO EXTERNO ESPECIFICO 41

3.3 INTEGRACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO GENERAL Y EL ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO 44

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS –(MATRIZ MEFE). 46

3.4 ANÁLISIS INTERNO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE ANDALUCIA 47

3.5 ANÁLISIS DOFA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE ANDALUCIA. 52

CAPÍTULO IV **63**

EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL – MICMAC **63**

4.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO 63

4.2 EL OBJETIVO DEL MÉTODO DEL JUEGO DE ACTORES 78

PRESENTACIÓN DE OBJECTIVOS **83**

CAPÍTULO V **98**

ANÁLISIS MORFOLÓGICO PARA LOS ESCENARIOS 2020-2025 ..... **98**

Resultados. *98*
Subespacio Morfológico Útil *101*
5.1 ESCENARIO APUESTA 105

Indice de tablas

Tabla 1 Comportamiento Empresarial del Municipio de Andalucia Año 2020 21
Tabla 2 22
Tabla 3 Empresas Vigentes por Tamaño del Municipio de Andalucia Año 2020 23
Tabla 4 Empresas No Renovadas del Municipio de Andalucia Año 2020 23
Tabla 5 Área de las Unidades de Producción Agropecuaria - UPA, según extensión (Hectáreas - Ha) 24
Tabla 6 Principales Cultivos Según Producción en Toneladas Tn en el Municipio Andalucia 24
Tabla 7 Coberturas en educación según el Ministerio de Educación Nacional – 2019 del Municipio de Andalucia Año 2019 25
Tabla 8 Aseguramiento de la Saud Municipio de Andalucia año 2019 26
Tabla 9 Trabajadores Cotizantes al Sistema General de Seguridad Social por Rangos de Edad Municipio de Andalucia 27
Tabla 10 Índice de Vulnerabilidad y Riesgo por Cambio Climático 35
Tabla 11 Area de ecosistemas Estrategicos 2016 35
Tabla 12 Eventos de desastres 2010-2017 36
Tabla 13 Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso 36
Tabla 14 Estudio del Entorno Externo General. 38
Tabla 15 Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo General. 40
Tabla 16 Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter. 42
Tabla 17 Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo Especifico 44
Tabla 18 Análisis Integrado del Entorno Externo General y Específico. 45
Tabla 19 Evaluación de Factores Externos MEFE 46
Tabla 20 Pequeñas Empresas Vigentes del Municipio de Andalucia Año 2020 48
Tabla 21 Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F 49
Tabla 22 Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI). 51
Tabla 23 Análisis DOFA de las PYME del Municipio de Andalucia. 52
Tabla 24 Matriz del Perfil Competitivo MPC 55
Tabla 25 Factores de cambio 59
Tabla 26 Matriz de Cambios 60
Tabla 27 Abaco de Regnier. Resultados por grado de importancia. 61
Tabla 28 Ábaco de Regnier resultados por experto 62
Tabla 29 Lista de Variables 64
Tabla 30 Matriz de Influencias directas MDI – Software MICMAC 66
Tabla 31 Matriz of Potencial Diret Influences MPDI– Software MICMAC 67
Tabla 32 Iteraciones, Influencias y Dependencias 68
Tabla 33 Actores, Descripción y Aspectos Misionales, Motivaciones 79
Tabla 34 Matriz de Influencias Directas 83
Tabla 35 Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO) 84
Tabla 36 MIIDI 86
Tabla 37 Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR 95
Tabla 38 Matriz de posiciones valoradas (2MAO) 96
Tabla 39 Variables Descripción y Dominios 99
Tabla 40 Cuadro de Hipótesis 100

Tabla 42 Escenarios Flechados 104
Tabla 43 Escenario Apuesta N° 222322 106
Tabla 44 Dominio y Variable e Hipotesis Seleccionda 107
Tabla 45 Estrategias, Acciones e Indicadores 108

Indice de Figuras

Figura 1 Planeación Estratégica por Escenarios.....19
Figura 2 Radar Peso Ponderado.....56
Figura 3 Radar calificación de las variables.....56
Figura 4 Plano de Influencias / Dependencias Directas.....69
Figura 5 Gráfico de Influencias Directas.....71
Figura 6 Plano de Influencias de Dependencias Indirectas.....73
Figura 7 Variables más relevantes que influencian en las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia (Plano de influencias de dependencias indirectas).....74
Figura 8 Gráfico de Influencias Directas Potenciales Estabilidad a partir de MIDP.....76
Figura 9 Estructura Lógica de Causalidad de Variables Estratégicas.....77
Figura 10 Plano de Influencias y Dependencias Entre Actores.....87
Figura 11 c. Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Investigación y desarrollo (I+D) e innovación.....89
Figura 12 d . Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Aplicación de nuevos modelos administrativos.....90
Figura 13 e. .....Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Formulación y Evaluación de Proyectos.....91
Figura 14 Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Capital Humano especializado.....92
Figura 15 Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Grado diferenciación del producto/servicio.....93
Figura 16 Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Participación en el Mercado.....94
Figura 17 Histograma de la implicacion de los actores sobre los objetivos 2MAO.....97
Figura 18 Plano de Proximidades.....102
Figura 20 Grafico de Proximidades.....103

Glosario

La planeación estratégica: es el arte y la ciencia que permite formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David F. , 2003, pág. 39).

Estrategas: Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización (David F. , 2003, pág. 8)

Las metas: son estados deseados de los asuntos o resultados preferidos que las organizaciones procuran realizar y alcanzar. (Etzioni:1964, p.50).

Las estrategias: son objetivos, metas y acciones por medio de las cuales podemos construir el escenario por el cual apostamos (Mojica, 2006).

La prospectiva, se concibe como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, "tiempo al cual no hemos llegado todavía". (Mojica, 2006)

La prospectiva estratégica, a juicio de Jordi Serra "trata de entender el futuro para poder influir sobre él" (Mojica, 2006).

Un escenario es el conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura (Régine Monti & Godet, 2000).

Tecnología – TICS: Se definen como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que siguen modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos (Gonzales, 2002).

Presentación

La Unidad Central del Valle del Cauca – UCEVA, con el fin de dar cumplimiento al proceso de investigación, como pilar fundamental de la educación superior posibilita la presentación de proyectos cuyos resultados permitan dar solución a problemas que la sociedad posee, en este ssentido, en el grupo de investigación en desarrollo empresarial GIDE adscrito a la Facultd de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables – FACAEC , se ejecuto el proyecto de investigación denominado Escenarios de Futuro de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia - horizonte 2025,

Con la presente obra se presentan los escenarios de futuro Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia, mediante la aplicación de la simulación del método prospectivo para predecir los escenarios de futuro de estas.

En el capítulo 1, se plasma la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación. En el capítulo 2, se se presenta el resultado del 2. Análisis del entorno general y específico de las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las pequeñas empresas del Municipio de andalucia.

En el Capítulo 3, se realiza el Análisis Estructural Prospectivo con el apoyo de un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, utilizando el software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados), En el capítulo 4, se aplica el software Mactor, en el cual se valoraran las relaciones de fuerza entre los diferentes actores y estudian sus convergencias y divergencias de acuerdo al número de posturas y de objetivos.

En el capítulo 5, se hace un análisis morfológico aplicando el Software Morphol, el cual permite la construcción de escenarios, permitiendo una integración de la información para identificar los escenarios de futuro de las pequeñas empresas, para un período de cinco (5) años.

Como autores e investigadoes, consideramos que los resultados obtenidos mediante la aplicación rigurosa de la metodología de la planificación estratégica por escenarios, propuestos por (Godet, Michel, 2000).

Los Autores

Prologo

Las organizaciones son creadas, con el fin de dar solución a las múltiples necesidades que poseen la sociedad, estas deben ser administradas aplicando los diferentes aportes hechos por los autores investigadores de las escuelas del viejo y nuevo pensamiento administrativo con el fin de hacerlas mas competitivas en el mercado local regional, nacional e internacional, para ello los propietarios,gerentes y administradores de los diferentes niveles administrativos han apropiado los elementos del proceso administrativo porpuesto por Henry Fayol.

Sin embargo, a pesar de la existencia de múltiples aportes teóricos y modelos administrativos y metodologías, propuestas por los autores de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, las pequeñas empresas poseen grandes problemas que no les permite ser competitivas en un mundo globalizado en el cual la sociedad es mas exigente a la hora de adquirir sus bienes o servicios, generándoles perdidas y por ultimo el cierre de estas.

La prospectiva es definida por (Godet, Michel, 2000), como la reflexión que permite anticipar y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre, además pone la anticipación al servicio de la acción, en la administración de las empresas, mediante la aplicación de la metodología de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, permitio diseñar los escenarios de futuro e identificar el escenario apuesta al año 2025 de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia.

Esta obra que hoy entregamos a la sociedad, como autores, se convertirá sin documento de consulta y guía bibliográfica para la comunidad académica, los gerentes y empresarios, para establecer el direccionamiento estratégico de las Empresas para hacerlas mas competitivas.

Los Autores

Marco de referencia

Capítulo I

Marco de Referencia

Estado del arte y marco teorico

El marco teórico de la presente investigación, parte de la revisión de los enfoques teóricos y metodológicos propuestos por el enfoque clásico de la administración, en el que se identifica los aportes de la teoría científica de Frederick W. Taylor quien aseveraba que la administración debía efectuar el trabajo a partir de la planificación , organización, dirección y control, determinación de métodos de trabajo y similares.(Claude S. George – Lourdes Álvarez 2005 pág. 82), por su parte, Henry Fayol en su teoría general de la administración, plantea seis funciones: que se deben desarrollar en la actividad industrial: La Técnica, la comercial, la financiera, la de seguridad, la contable y administrativa, revelando que la función administrativa era la más importante y merecía la mayor atención y afirmó que estaba compuesta por: la planificación, organización, dirección, coordinación y control, conocido como el proceso administrativo.

Para Fayol la Planeación es avizorar el futuro y trazar el programa de acción, para él, la planificación era la función mas importante y la mas dificil de aplicar (Claude S. alvarez, George JR; Lourdes, 2005); mientras que Urwick establece que la planeación, contiene tres fases distintas: investigación, previsión y planeación (Chiavenato, Introducción a la Teoria General de la administración Séptima edición., 2007).

Asi pues existe una jerarquía de planeación, establecida en tres niveles:

1. Planeación estratégica: Es la más amplia de la organización y se caracteriza porque es proyectada a largo plazo, con resultados a varios años con el fin de lograr los objetivos de la totalidad de la empresa y es dfinida por la alta gerencia.
2. Planeación táctica: se realiza en los departamentos de la empresa y se caracteriza por ser proyectada a corto plazo (un año) siendo definida por el nivel intermedio.

3. Planeación operacional: es aplicada a las diferentes tareas o actividades y proyectada a corto plazo en función de lograr las metas y fijada por el nivel operativo de la empresa (Chiavenato, Introducción a la Téoria General de la Administración Séptima edición, 2004).

La planeación es la base de la administración por objetivos APO y esta, se fundamenta en la planeación estratégica propuesta por la teoria neoclasica, a traves del modelo prescriptivo en cinco etapas:

1. Formular los objetivos de la organizacíon.
2. Analizar el entorno externo general y especifico de la empresa identificancando oportunidades y amenazas para la organización
3. Análisis interno que permite identificar fortalezas y debilidades que posee la empresa en todas sus áreas funcionales.
4. Formular y seleccionar estrategias
5. Desarrollar planes tácticos y operacionaiización de la estrategia (Chiavenato, Introducción a la Téoria General de la Administración Séptima edición, 2004).

Para Jhon Byrne, planeación estrategica es el aspecto mas importante de la gerencia y lo seguira siendo durante los cinco años siguiente (David F. , 2003), por otra parte para Koontz y O´Donnell, 1967, afirman que la planeación es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos y políticas de una empresa como un todo , mientras que Rue y Bryars, 2006, la consideran como la función administrativa principal que permite a un administrador o a una organización forjar más que aceptar el futuro. (Carrión: 2019).

Para (David F. , 2003), el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: 1.la formulación de la estrategia que permite la creación de la visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. 2. implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. 3. La formulación de la estrategia (David F. , 2003).

Para Learned (1965), “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o fines y grandes políticas y planes para alcanzar esos objetivos, formulados de tal forma que la empresa defina en qué negocios está o quiere estar y el tipo de organización que o desea ser”, mientras que para Igor Ansoff (1965), la estrategia es un “vínculo común” existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen a los negocios donde compiten en la actualidad la empresa o pretende hacerlo en el futuro. (Benjamín Betancourt en Análisis Sectorial y Competitividad 2006).

Así pues, una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (Quinn: 1980).

Cuando se habla de estrategia, esta esta ligada al proceso de construcción de actividades que deben responder al alcance del objetivo propuesto, tomando como referente las necesidades del mercado, es entonces cuando se genera la identificación de el posicionamiento de la empresa en el mercado logrando identificar cuales son las ventajas competitivas de esta que le genera el liderazgo en el en el sector que pertenece.

En cuanto a la planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución, en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, nacional e internacional donde se desenvuelve, ahora bien, la planeación estratégica es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresa o que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes de entorno. (Porter: 1980).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control (Thomas L. Wheelen).

En palabras de W. M. Becker y V. M. Freeman (2019), “la planeación estratégica es particularmente efectiva en la identificación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la organización y asegura que todos los gerentes tengan las mismas metas” (p. 22).

La planificación estratégica moderna reside más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, los cuales forman parte de un proceso de planificación orientada hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante. (Strategic Planning in Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. Wheelen y Hunger: 2018) (Urbano García, 2019).

Planeación Estratégica: Según, Steiner, (1979), citado por Benjamín Betancourt en Análisis Sectorial y Competitividad (2006), la planeación estratégica formal consta de cuatro puntos de vista diferente, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

Según (Steiner, 1979) la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales de la siguiente manera: (Muñoz Lopez, 2015)

1. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.
2. La planeación estratégica es un proceso que se indica con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3. La planeación estratégica como filosofía; es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Cuarto, estructura; un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programa a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos (Steiner: 1979).

La aplicación de planeación estratégica en los procesos administrativos y productivos de la empresa obtener una ventaja sostenible sobre sus competidores (Kenichi Ohmae: 1982).

Para(Vásquez Medina & Ortegón, 2006) La prospectiva es una disciplina que permite analizar los sistemas sociales para conocer la mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad (Jiménez Araya, 2016).

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados (Vásquez Medina & Ortegón, 2006).

Se ha aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998). Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias (Medina y Ortegón: 2019).

Estado del arte de la prospectiva: En “El ABCD de la Planificación Prospectiva” el autor tiene la intención de plasmar los componentes científicos de la disciplina a través de planteamientos teóricos y herramientas metodológicas, limitando su visión y uso al ámbito institucional. Una vez realizada la relación entre prospectiva y método científico describe someramente algunas técnicas y métodos que utiliza la disciplina como son: el Método de

Escenarios, Método Delphi, Análisis Morfológico, Método Mactor, Análisis Estructural y Ábaco de Reignier. (Huerta: 2013).

Marco espacial

Localización: el Municipio de Andalucia se encuentra ubicado en la región pacifico , subregion centro del departamento del Valle de Cauca, Su población total al año 2020, asciende a 22.595 habitantes, 24.594.882 (48.8% son de sexo masculino y 11.661(51.6%) de sexo femnino, 17.679(78,3%) se encuentran ubicados en la zona urbana mientras que 4.915(21,8%) en la zona rural, su entorno de desarrollo es intermedio, este, el municipio se encuentra clasificado según la Ley 617 de 2000 en categoría 6 y posee una extensión de 162 kilómetros cuadrados (IGAC 2020) y una densidad poblacional de 139,471hab/Km cuadrados (DNP, 2020).

Definición de metodología

Capítulo II

2. Definición de Metodología para el análisis de los escenarios de Futuro de la Metodológica.

2.1 Planteamiento del problema.

Situación actual: los síntomas y las causas.

El equipo de investigación en pequeña y mediana PYME de la Facultad de Administración de PYMES de la Universidad Externado de Colombia, ha estudiado los principales problemas que aquejan a las PYMES en Colombia (Beltrán, 2006), entre estos identifica, la inexistencia de un plan estratégico, que les permita una gestión gerencial del mediano y largo plazo para lograr los objetivos propuestos en el momento que de ser creadas, producir sus productos o prestar sus servicios con calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, todo esto las hace menos competitivas en el mercado, estanca su crecimiento y, en consecuencia, afecta la supervivencia obligando su cierre disminuyendo la fuerza laboral nacional, regional y local.

Pronóstico.

No obstante, a pesar de que autores contemporáneos, como: Sanabria (2005), Markides (2002), Wilson (1994), Gladwell (2005), Stacey (1992), Ohmae (1998), Golleman (2000), Porter (2003), Ohmae (2004), Dungan (2007), Mintzberg (1994), Prahalad y Hamel (1989), Birkinshaw (2009), han propuesto

, estos no son aplicados en la administración de las Pequeñas Empresas.

Control del pronóstico.

Debido a que las Pequeñas Empresas ubicadas en el Municipio de Andalucia le generan desarrollo económico y social a la sociedad, se hace necesario diseñar los escenarios de futuro con horizonte al año 2025 de estas, aplicando la Prospectiva Estratégica como metodología orientada a la previsión del futuro de estas.

Formulación del problema.

¿Cuál será el escenario de futuro al año 2025 de las Pequeñas Empresas establecidas en el municipio de Andalucia? La respuesta de esta pregunta permite mostrar el problema de investigación y estudiarlo a partir de las teorías y metodologías propuestas que han tratado esta disciplina.

Sistematización del Problema.

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas generan el entorno general y especifico de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia?

¿Qué fortalezas y debilidades poseen las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia

¿Cuál es el escenario de futuro, que señala la situación deseable donde quisiera encontrarse de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia al año 2025?

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General

Diseñar los escenarios de futuro de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia - horizonte 2025.

Objetivos Específicos

Analizar el entorno general, específico e interno de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia

Identificar el escenario apuesta al año 2025 de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia

Establecer el Direccionamiento Estratégico de las Pequeñas Empresas ubicadas en el municipio de Andalucia

2.3. Justificación de la investigación.

Teórica.

Para contextualizar el marco teórico de la investigación propuesta se realizó una exploración general a la metodologia propuesta por Michel Godet en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat en los Cuadernos de Lips, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estrategica.

La prospectiva estratégica desde comienzos de los años 80, ha trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia, presentada bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios (Michel Godet en colaboración con Régine Monti, 2000) y es definida como la reflexión que permite anticipar y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre, además pone la anticipación al servicio de la acción, en la administración de las empresas (Godet;Monti;Meunier;Roubelat, 2000).

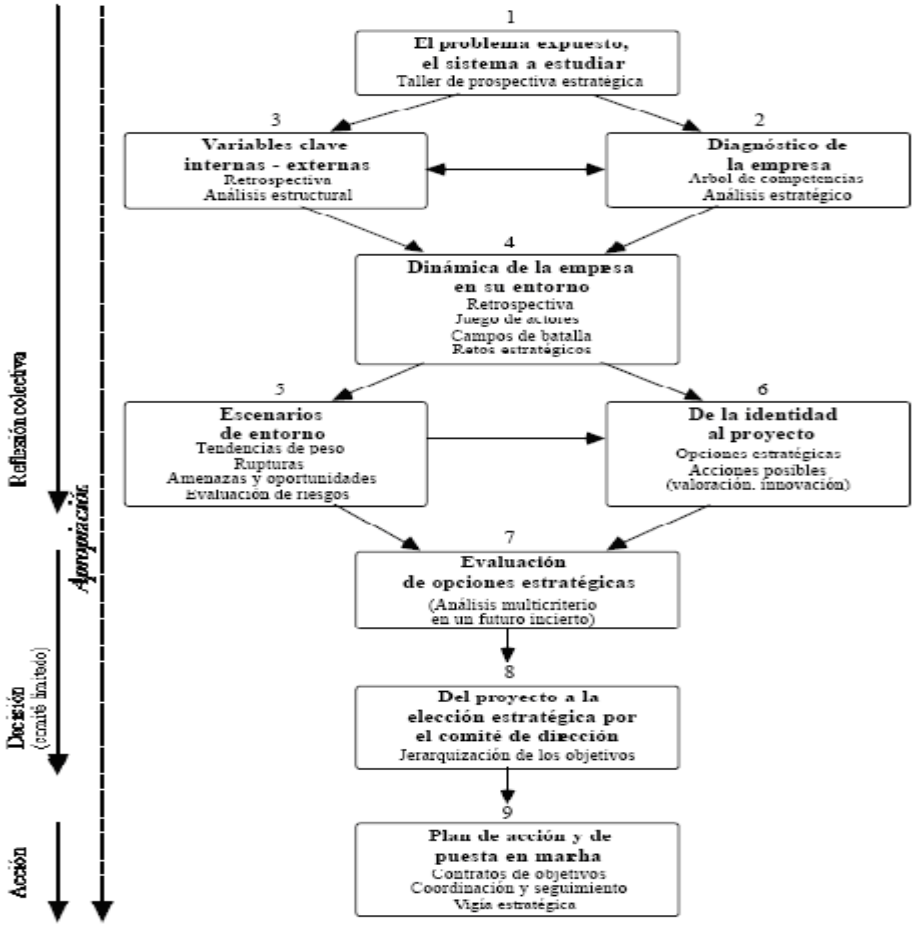
Un escenario es una imagen de futuro. Generalmente identificamos varios tipos de imágenes o escenarios de futuro (Mojica, 2006).

En la ejecución de la investigación participaron profesionales expertos con experiencia en la aplicación de metodologías y herramientas de planeación estratégica y prospectiva, con los actores, quienes aportaron su experticia y conocimientos prácticos de los procesos y procedimientos de la producción de productos y prestación de servicios de las pequeñas empresas, consultando bibliografía, que permitio la conceptualización de esta investigación.

La metodología seguida en esta investigación es la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas Etapas propuesta por (Godet; Monti; Meunier; Roubelat, Michel; Regine; F, 2000)

1. Analizar el problema expuesto y delimitar el Sistema a estudiar.
2. Elaborar un diagnostico de las pequeñas empresas y representarlo en el árbol de competencias.
3. Identificar las variable-clave de las pequeñas empresas y de su entorno análisis estructural
4. Análisis del desempeño las pequeñas empresas, de su entorno general y específico e interno.
5. Aplicación de encuesta a expertos con el fin de evidenciar las tendencias, los riesgos y descubrir los escenarios de entorno más probables.
6. Identificación de los escenarios más probables de su entorno
7. Evaluación de las opciones estratégicas;
8. Elección de la estrategia,
9. Puesta en marcha del plan de acción

Figura 1 Planeación Estratégica por Escenarios



Fuente: (Godet, Michel, 2000)

Método de Estudio

Los métodos básicos utilizados fueron el: inductivo que permite a través de entrevistas y encuestas personales, generalizar comportamientos o aptitudes de los actores; el analítico y sintético, por cuanto proporcionan profundidad y rigurosidad, ajustada a las necesidades que requeridas por los actores de las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia.

.

Práctica.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado facilita la formulación del planteamiento estratégico necesario de las Pequeñas Empresas ubicadas en el Municipio de Andalucia, plan que permite, hacerlas más competitivas en el sector económico al cual pertenecen.

Análisis del entorno general

Capitulo III

Análisis del entorno general y especifico de las Pequeñas EMPRESAS DEL Municipio de Andalucia.

3.1 Análisis del entorno general

Para analizar el macro-ambiente de las Pequeñas Empresas ubicadas en el Municipio de Andalucia, se analizaron los bloques de variables del entorno político, económico, legal, social, cultural, tecnológico y ambiental par identificar oportunidades y amenazas que generan.

Entorno Demográfico:

El Municipio de Andalucia al año 2020, asciende a 22.595 habitantes, 24.594.882 (48.8% son de sexo masculino y 11.661(51.6%) de sexo femnino, 17.679(78,3%) se encuentran ubicados en la zona urbana mientras que 4.915(21,8%) en la zona rural (DNP, 2022).

El total de la población étnica del Municipio de Andalucia es de 10.877 habitantes, compuesta por indígenas, población negra, mulata o afrocolombiana de 10.872 (48,46%) %, Raizal 2, Palanquero 1 (DNP, 2022).

Entorno Económico

Tabla 1 Comportamiento Empresarial del Municipio de Andalucia Año 2020

Item	Número de Empresas	N° de Trabajadores	Activos en Millones de pesos
Nuevas Empresas	99	2.701	25.561,5
Empresas Vigentes	404	1.304	2.902.321,4
Empresas Activas	565	1.576	82.799,6
Empresas Canceladas	26	52	279,3

Nota. Elaborada por los autores a paritr de información del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2020 de la cámara de Comercio de Tuluá.

Según (Camara de Comercio de Tuluá, 2020) en su informe del comportamiento empresarial del Municipio de andalucia, en el año 2020 se crearon 99 nuevas empresas que reportan 2.701 trabajadores y $25.561,5 millones de activos, de igual forma, en este año el ente territorial posee 404 empresas vigentes que contribuyeron con 1.304 empleos y $2.902.321,4 millones de activos (Camara de Comercio de Tuluá, 2020).

Del mismo modo para el año 2020, el Municipio de andalucia posee 565 empresas activas que aportaron 1.576 empleos y $82.799,6 millones de activos; así mismo, en este periodo se cancelaron 26 empresas, suprimiendo 52 empleos y 279,3 millones de activos (Cámara de Comercio Tuluá, 2020).

.

Tabla 2

Empresas Vigentes por Sector Económico del Municipio de Andalucia Año 2020

Sector Economico	No. de Empresas
Comercio, Reparaciones	212
Alojamiento y Comidas	41
Industria Manufacturera	52
Otros Servicios	14
Serv. Administrativos	10
Profesionales	5
Transporte y Almacén	8
Construcción	13
Artísticas y Recreación	6
Información y Comunicaciones	12
Salud y Asistencia social	5
Financieras y Seguros	2
Agricultura	15
Inmobiliarias	2
Educación	1
Agua	3
Admón. Pública, Defensa	0
Electricidad y Gas	0
Minería	3
Total, Empresas	404

Nota. Elaboración por los autores a partir del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2019 de la cámara de Comercio de Tuluá.

En el informe del Comportamiento Empresarial del año 2020, de la (Camara de Comercio de Tuluá, 2020), se identifican 20 sectores economicos en los cuales de clasifican las 404 unidades productivas vigentes que posee el ente territorial, en este, se detalla que el sector comercio y reparaciones lidera el número de empresas con 212, en segundo lugar se encuentra el sector de Industria Manufacturera con 52 empresas, en tercer lugar se ubica el sector Alojamiento y Comidas con 41 empresas (Camara de Comercio de Tuluá, 2020).

Tabla 3 Empresas Vigentes por Tamaño del Municipio de Andalucia Año 2020

Tamaño	N° de Empresas
Micro	394
Pequeña	8
Mediana	1
Grande	1
Total	**404**

Nota. Elaborada por los autores a paritr del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2020 de la cámara de Comercio de Tuluá.

Según la (Camara de Comercio de Tuluá, 2020), en el año 2020, en el municipio de Andalucia, se encuentran registradas 404 empresas vigentes, según su tamaño, en primer lugar se ubican las microempresas con 394, en segundo lugar estan las pequeñas que suman 8 en tercer lugar se encuentra la mediana empresa con 1 unidad productiva , en último lugar se encuentra la gran empresa con 1 unidad . citado en el RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2020de la (Camara de Comercio de Tuluá, 2020).

Tabla 4 Empresas No Renovadas del Municipio de Andalucia Año 2020

Número de Empresas	N° de Trabajadores	Activos en Millones de pesos
161	160	1.103,0

Nota. Elaborada por los autores a paritr del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2020 de la cámara de Comercio de Tuluá.

En el año 2020, en el municipio de Andalucia, 161 empreas no renovaron el registro mercantil, estas generaban 160 trabajadores y poseen $1.103,0 millones de activos (RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial 2020) (Camara de Comercio de Tuluá, 2020).

Tabla 5 Área de las Unidades de Producción Agropecuaria - UPA, según extensión (Hectáreas - Ha)

Exten. de las UPAS	Ente Territorial/Municipio
Exten de la UPA entre 0 y 1 Ha	200
Exten de la UPA entre 1 y 3 Ha	381
Exten de la UPA entre 3 y 5 Ha	264
Exten de ls UPA entre 5 y 10 Ha	394
Exten de la UPA entre 10 y 15 Ha	308
Exten de la UPA entre 15 y 20 Ha	87
Exten de la UPA entre 20 y 50 Ha	1.115
Exten de la UPA entre 50 y 100 Ha	1.079
Exten de la UPA de más de 100 Ha	5.982

Nota: Censo Nacional Agropecuario, DANE – 2014 en Terridata DNP

Tabla 6 Principales Cultivos Según Producción en Toneladas Tn en el Municipio Andalucia

	Cultivos	Producción en Tn	Porcentaje %
Transitorios	Algodon	43Tn	1,73%
	Hortalizas Varias	66	2.65%
	Maiz	2.380	95,62%
Permanentes	Caña de azúcar	24.829,8	78,8%
	Citricos	7.290	21,37%
	Platano	500	1,4%
	Otros	1.489	4.37%

Nota. Elaborada por los autores a paritr de Evaluación Agropecuaria Municipal, MinAgricultura – 2016 en https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834.

Según el (DNP, 2022), Los principales cultivos en el Municipio Andalucia para el año 2016, la evaluación agropecuaria municipal, MinAgricultura – 2016, los principales cultivos transitorios según producción en toneladas Tn en el municipio son: El Maiz con 2.300 Tn (95.62%), hortalizas varias con 66 Tn (2,65%), Algodon 43 Tn (1.73%); Del mismo modo los principales cultivos permanentes según producción en toneladas Tn son: La caña de azucar con 24.829,8 Tn

(78,8%), citricos con 7.290 Tn (21.37%), Platano 500 Tn (1.4%) y otros con 1.489 Tn (4.37%) (DNP, 2022).

Vivienda y servicios públicos

Infraestructura: Servicios Públicos: El servicio de energía eléctrica en el municipio de Andalucia comprende la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización por la CELSIA, empresa de carácter privado que la genera y distribuye.

El Servicio Público de Acueducto y Alcantarillado es prestado por la empresa de economia Mixta Acuavalle SA que se encarga de generación, la distribuir y comercializar estos servicios a usuarios, a través de redes de acueducto y de alcantarillado de propiedad de Acuavalle.

De acuerdo a cifara establecidas por el (DNP, 2022), el Censo de Población y vivienda - DANE 2018, la cobertura de acueducto del municipio de Andalucia al año 2018 fue del 96.2% y la del alcantarillado de 78.5%, del mismo modo, de acuerdo al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el año 2019 la penetración de banda ancha o acceso dedicado a internet, es decir conectividad permanente por 24 horas, 365 días al año, alcanzo el 10.7%, asimismo la Cobertura de energía eléctrica rural al año 2018 fue del 98.95%(UPME) (DNP, 2022)

Para el DANE, en el año 2018 el municipio de Andalucia, presento el 3,2% de déficit cuantitativo de vivienda o viviendas con deficiencias estructurales, espaciales (hacinamiento mitigable y cocina) o con deficiencias de disponibilidad de servicios públicos, por otro lado, el déficit cualitativo de vivienda o porcentaje de hogares que se encuentra en viviendas inadecuadas, mal construidas o en hacinamiento no mitigable fue del 19,6% (DNP, 2022).

Educación

Tabla 7 Coberturas en educación según el Ministerio de Educación Nacional – 2019 del Municipio de Andalucia Año 2019

Item	Cobertura Bruta	Cobertura Neta
Transición	52.91 %	40.7 %
Educación primaria	71.82 %	60.84 %
Educación secundaria	85.37 %	56.94 %
Educación media	64.63 %	37.01 %
Educación - Total	73.68 %	63.54 %

Nota. Elaborada por los autores a partir de información del Ministerio de Educación Nacional – 2019 en Terridata DNP.

Para el (DNP, 2022), y el Ministerio de Educación Nacional en el año 2019, el porcentaje de alumnos matriculados en transición en el Municipio de Andalucia,fue del 52.91 %(cobertura bruta) mientras que el porcentaje de cobertura neta fue de 40.7 (DNP, 2022).

De igual manera, para el (DNP, 2022) el porcentaje de alumnos matriculados en primaria (Cobertura bruta) fue del 71.82% mientras que la cobertura neta fue del 60.84% (DNP, 2022)

Por otra parte, según el (DNP, 2022), el porcentaje de alumnos matriculados en secundaria (Cobertura bruta) fue del 85.37%, sin embargo porcentaje de alumnos matriculados en secundaria, fue del 56.94 %(Cobertura neta) y finalmente, el porcentaje de alumnos matriculados en educación media del total de población (cobertura bruta) fue del 64.63%, no obstante, el porcentaje de alumnos matriculados en educación media, fue de 37.01(cobertura bruta) (DNP, 2022).

En conclusion, el porcentaje de la cobertura bruta en educación en el municipio en el año 2019, fue del 73.68 % frente a la neta que fue del 63.54 %.

La tasa de deserción intra-anual del sector oficial en el año 2019 fue 3.57% y la Tasa de repitencia del 0.20%. (Ministerio de Educación Nacional – 2019).

Salud

Tabla 8 Aseguramiento de la Saud Municipio de Andalucia año 2019

Regimen	N° de Afiliados
Afiliados al régimen contributivo	5.879
Afiliados al régimen subsidado	9.785
Afiliados a regímenes especiales	69

Nota. Ministerio de Salud y Protección Social – 2019 en Terridata DNP

Según el Ministerio de Salud y Protección Social en el año 2019 las personas afiliadas al Sistema de Salud del municipio de Andalucia, se encuentran afiliados en el régimen contributivo 5.879, en subsidiado 9.785 y en los especiales 69 (DNP, 2022).

De acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social - 2018 el (DNP, 2022), en el municipio de Andalucia, la tasa de mortalidad por cada 1.000 habitantes en el año 2018 fue del 8.85, mientras que la tasa de fecundidad (número de niños y niñas nacidos vivos).por cada 1.000 mujeres en edad fértil en el año 2016 fue de 44.38, mientras que la cobertura en vacunación pentavalente en menores de 1 año fuel 83.8 Ministerio de Salud y Protección Social - 2016 (DNP, 2022).

Conflicto armado y de seguridad

De acuerdo a la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas 2017, citado por el (DNP, 2022) entre los años de 1984-2017 el número acumulado de personas secuestradas en el municipio de Andalucia ascendio a 1, por otro lado según la Dirección para la acción integral contra minas antipersona entre los años 1990-2017 el número acumulado de personas víctimas de minas antipersona fue de 0, mientras que en el año 2017 el número de personas desplazadas en este municipio fue de 8 y el número acumulado de personas desplazadas recibidas según la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas entre el año 1984 a 2017 fue de 758, mientras que el número acumulado de personas desplazadas expulsadas fue de 1.178 en el municipio (DNP, 2022).

Según el (DNP, 2022) de acuerdo a la información reportada por el Ministerio de Defensa Nacional y el DANE, en el año 2017, la tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes fue de 84.5, mientras que la tasa de hurtos por cada 100.000 habitantes en el año 2017, fue de 310 , mientras que la tasa de violencia intrafamiliar en el municipio por cada 100.000 habitantes en el año 2017 fue del 73.2 (DNP, 2022) a partir de información de la Fiscalía General de la Nación y DANE – 2017.

Mercado Laboral

Tabla 9 Trabajadores Cotizantes al Sistema General de Seguridad Social por Rangos de Edad Municipio de Andalucia

Rango Edad	Cantidad de Cotizantes	%
Rango 17 años o menos	1	0,13 %
Rango 18 y 28 años	145	18.91 %
Rango 29 y 40 años	220	28.68 %
Rango 41 y 50 años	179	23.32 %
Rango51 y 59 años	149	19.46 %
Rango 60 años o más	61	7.94 %
Rango sin reporte de edad	12	1.56 %

Nota. FILCO- Ministerio del Trabajo 2016 en Terridata DNP

Según (DNP, 2022) FILCO- Ministerio del Trabajo en el año 2016 en el municipio de Andalucia, el promedio mensual de trabajadores cotizantes al sistema general de seguridad social fue de 766.92, el 55,04% son de sexo masculino y de sexo femnino el 43.37%, mientras que El Porcentaje de personas ocupadas formalmente en el rango de edad entre 17 años o menos fue del 0.13%(1), el numero de trabajadores cotizantes al sistema general de seguridad social entre los 18 y 28 años fue de 145, mientras en el rangos de 29 y 40 años fue de 220, el rango de 51 y 59 años de edad fue de 149, mientras que entre 60 o mas años fue de 61.(DNP, 2022).

Entorno Político

Para hacer estudio del entorno político, parte de la revisión del comportamiento de las diferentes variables entre ellas la estabilidad política, de las políticas económicas y de desarrollo, de los tratados de libre comercio, de la fiscalidad (costes y extensiones), de las subvenciones y ayudas, variables que inciden de manera positiva o negativamente a las PYMES en el país.

Estabilidad política

Para Castles, citado José Luis Sáez Lozano, la estabilidad política es **"**la probabilidad que otorgan los ciudadanos a un período placentero y duradero sin eventos, o al menos cuando no es necesario esperar mucho tiempo para consagrar el orden establecido" (Lozano, 2000).

En el caso del estado colombiano, este se encuentra estructurado en cinco organismos que contribuyen al cumplimiento de sus funciones de acuerdo a la constitución asi:

Según Los organismos del estado están divididos en cinco bloques temáticos que contribuyen al cumplimiento de las funciones del Estado (Departamento Administrativo de la Función Pública).

1. **Las ramas del poder público** que son el conjunto de instituciones públicas que, por mandato de la Constitución Política, ejercen de manera permanente las funciones del estado, entre ellas la: Rama legislativa, la rama ejecutiva, la rama judicial (Departamento Administrativo de la Función Pública).
2. **Los órganos autónomos e independientes** que son aquellas entidades que tienen un régimen especial y autonomía propia prevista directamente por la Constitución Política o la ley, (El banco de la república; La comisión nacional del servicio civil – CNSC, las corporaciones autónomas regionales, entes universitarios autónomos, autoridad nacional de televisión-ANTV (Departamento Administrativo de la Función Pública).
3. la **Organización Electoral** que son el conjunto de entidades encargadas de la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identificación de las personas, compuesto por la Registradora Nacional del Estado Civil y el el Consejo Nacional Electoral (Departamento Administrativo de la Función Pública).
4. **Los Organismos de control** que son aquellos organismos a los que la Constitución Política les confía las funciones relacionadas con el control disciplinario, defender al pueblo y el control fiscal, que lo compone el: Ministerio Público, la defensoría del pueblo, las personerías distritales y municipales, la Contraloría General de la Republica, las contralorías territoriales y la Auditoria General de la República (Departamento Administrativo de la Función Pública).
5. El Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, Es un sistema compuesto por diferentes mecanismos judiciales y extra judiciales que se pondrán en marcha de manera coordinada con el fin de lograr la mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, asegurar la rendición de cuentas por lo ocurrido, garantizar

la seguridad jurídica de quienes participen en el Sistema integrado por la Comisión para el establecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición civil, la unidad de búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el marco y en razón del conflicto armado – UBPD y la Jurisdicción especial de la paz (Departamento Administrativo de la Función Pública)

Mediante la ley 590 de julio 10 de 2000, en Colombia, se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las MIPYMES y crea el Sistema Nacional de Apoyo para estas, integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes (UNISALLE, 2007)

EL objetivo de esta ley es el de:

- Promover el desarrollo integral y estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos.
- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional y promover una más favorable dotación de factores para el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional,
- La formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales y Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad (Sistema Único de Información Normativa, 2000),
- Generar esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a los microempresarios, pequeños empresarios y medianos productores asentados en áreas de economía campesina.
- Establecer las bases de un sistema de incentivos a la capitalización las MIPYMES y asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes (Mintrabajo, 2021).

Por consiguiente, se evidencia que las PYMES en Colombia en cumplimiento de los objetivos de la ley 590 de 2000, poseen programas encaminados a su fortalecimiento y desarrollo.

Fiscalidad: Costes y Exensiones

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley, entre ellos: (PROCOLOMBIA).

- **La Renta y Ganancia Ocasional:** El impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinaras de la PYME. El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias, la tarifa para el año 2019 del impuesto de renta fue del 33% y la ganancia ocasional: 10% (PROCOLOMBIA)**. (**Para 2018 y los años subsiguientes la renta será del 33%).

- **El Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes, las tres tarifas según el bien o servicio son: 0%, 5% y 19% (PROCOLOMBIA)**.**

- **El Impuesto al consumo**: Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas las tarifas son: 4%, 8% y 16% (PROCOLOMBIA).

- **El Impuesto a las Transacciones Financieras**: Impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia con tarifas 0,4% por operación (PROCOLOMBIA).

- **El Impuesto de Industria y Comercio:** Impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes y las tarifas oscilan entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía**.** (PROCOLOMBIA).

- **El Impuesto Predial:** Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble y las tarifas oscilan entre 0,3% a 3,3% (PROCOLOMBIA).

La Ley 1943 de 2018, permitió que las PYMES recibieran nuevas exenciones y ademas, con otros incentivos y compromisos que se sumaron a algunos que ya venían desde la implementación de la Ley 1819 de 2016 (www.bancolombia.com, 2019).

- Los beneficios para las PYMES se aplican en los sectores:
- La Participación en la economía naranja.
- Inversiones en ciencia, desarrollo e innovación.
- En productividad agropecuaria.
- Zonas afectadas por el conflicto

Los incentivos y exenciones de la ley de financiamiento como el descuento del 100% del IVA para los bienes de capital, descuento del 100% del gravamen del ICA, disminución de la

tasa nominal de renta del 33% al 30% (www.bancolombia.com, 2019), entre ellos se encuentran los siguientes:

1. El Impulso de la Economía Naranja: las rentas obtenidas por PYMES de economía naranja (valor agregado tecnológico e industrias creativas) quedan exentas por 7 años, el tope máximo de ingresos a percibir es de 80.000 UVT (Unidades de Valor Tributario) (www.bancolombia.com, 2019).

- Quien exceda esta suma, no podría aplicar a estos beneficios y se obtendrán si se desarrollan las actividades que contempló la ley, como temas editoriales, cinematográficos, de desarrollo de nuevos softwares, creaciones literarias, musicales y artísticas, entre otras (www.bancolombia.com, 2019)

Se deben generar un número mínimo de tres empleos y las inversiones en este rubro deben ser de aproximadamente 4.400 UVT dentro de los tres años siguientes (www.bancolombia.com, 2019).

2. El Incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano:

Se otorga exención de renta por 10 años, a las sociedades constituidas, que inicien antes del 31 de diciembre de 2021 en la región de impacto y realizan inversiones para incrementar la productividad de actividades agropecuarias por más de $ 829 millones (www.bancolombia.com, 2019)

3. La Tarifa del impuesto de renta: reducción progresiva de la tarifa del impuesto de renta al 33% para el año gravable 2019, 32% para el año 2020, 31% para el año 2021 y 30% a partir del año 2022, (www.bancolombia.com, 2019).

- El porcentaje de la tarifa de la renta presuntiva se reduce al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021 (www.bancolombia.com, 2019).
- Para el año 2019 se permite deducir el 100% de los impuestos efectivamente pagados durante el año gravable, que tengan relación de causalidad con la actividad económica, limitado a la deducibilidad del gravamen al impuesto financiero al 50%. (www.bancolombia.com, 2019)

Impacto: un menor impuesto de renta favorece la creación de PYMES y la inversión en actividades productivas, incluso la llegada de nuevas sociedades extranjeras. (www.bancolombia.com, 2019).

4. Impuesto de industria y comercio: hasta el año 2021 este impuesto se podrá tomar como descuento tributario del impuesto de renta en un 50% y a partir del año 2022 se podrá tomar como descuento en el 100% (www.bancolombia.com, 2019).

5. Según (www.bancolombia.com, 2019) Los responsables del IVA, pueden descontar del impuesto sobre la renta a cargo, el IVA pagado por la adquisición, construcción o formación e importación de activos fijos reales productivos, incluyendo el asociado a servicios necesarios para ponerlos en condiciones de utilización, así mismo, procederá el descuento cuando los activos fijos reales productivos se hayan adquirido, construido o importado a través de contratos de arrendamiento financiero o leasing con opción irrevocable de compra; en este caso el descuento procede en cabeza del arrendatario. El IVA que se descuente, no podrá tomarse simultáneamente como costo o gasto en el impuesto sobre la renta ni será descontable del impuesto sobre las ventas (www.bancolombia.com, 2019)

Tratados de Libre Comercio.

Según el (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s.f.) un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo regional o bilateral, a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles y se negocian con el propósito de ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes del mencionado acuerdo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, s.f.) (repository.unab.edu.co, 2020)

Colombia en la actualidad posee diez (6) acuerdos vigentes con:

1. Tratado de Libre Comercio Colombia - Canadá
2. Acuerdo Comercial con la Unión Europea
3. Alianza del Pacífico v2
4. Acuerdo Comercial con Panamá
5. Acuerdo Comercial con EFTA
6. Acuerdo Comercial con Israel

Como lo estima (Connect Americas, 2012) Los actores comerciales que se benefician con la implementación de un Tratado de Libre Comercio son las PYME que pretenden tener actividad exportadoda a los países socios. Esto se debe a que estas logren acceder al mercado socio a un costo más bajo que antes de la implementación del tratado. PYMEX (portal de negocios y finanzas) detalla que los TLC permiten un acceso preferencial ya que se reducen o eliminan los aranceles (Connect Americas, 2012)

De igual manera (Connect Americas, 2012) establece que se verán beneficiadas las PYME que utilicen insumos y/o bienes de capital provenientes del país socio, ya que los costos de importación de los mismos se reducirán. Lo cual permite que se estimule el acercamiento empresarial entre ambos países paulatinamente generando un flujo de nuevas oportunidades de comercio. Es común que los gobiernos introduzcan mecanismos de estímulo para que las PYME hagan uso de los beneficios arancelarios de los acuerdos. Lo fundamental es que las PYME que deseen internacionalizarse identifiquen los beneficios que existen y saquen provecho de ellos (Connect Americas, 2012).

Beneficios para las PYME:

Ventajas comerciales frente a otros países**:** los TLC le permite a un país mejorar las condiciones relativas en el mercado de meta y además para tema a tener en cuenta es que, permite a las PYME estar mejor posicionadas en el mercado internacional, dadas las ventajas competitivas en materia de costos de producción y en flexibilidad para adaptarse con mayor rapidez a los cambios de la economía respecto de las compañías de mayor tamaño (Connect Americas, 2012)

Mejora de condiciones, estabilidad y predictibilidad en las reglas de juego del comercio de bienes y servicios entre los dos países. Otro aspecto positivo es que la inflación tiende a aproximarse a los niveles internacionales (Connect Americas, 2012)

Disminución del costo de insumos: los TLC conducen al establecimiento de normas que mejoran los términos comerciales entre dos países y promueven el funcionamiento eficiente, transparente y ágil de las aduanas, la reducción en los tiempos burocráticos disminuye los costos de almacenamiento y transaccionales tanto para las PYME Exportadoras (Connect Americas, 2012)

- Aumento en volumen de ventas internacionales generando mayores ganancias y estabilidad para la PYME (Connect Americas, 2012)

Entorno Tecnológico

Hoy en día la alta competitividad de las TIC es una característica del mundo moderno y un índice de desarrollo municipal y departamental. Su uso intensivo ha permirdo que se convierta en un reto para las empresas, sin embargo, se han desarrollado infraestructuras tecnológicas que son determinantes para la productividad de estas en un mercado competente y globalizado, generando así un crecimiento sostenible que mejore la calidad de vida de su entorno, por eso es importante que las empresas incursionen en:

Promoción desarrollo tecnológico.

Dentro del ámbito científico se conoce con el nombre de Desarrollo Tecnológico a la aplicación práctica del conocimiento sistemático, adquirido a través de procesos de investigación para la creación y desarrollo de procedimientos, máquinas y dispositivos que conduzcan a un mayor avance económico y social en el marco de una estrategia de desarrollo sostenido integral que traigan consigo beneficios directos en la vida económica, social y cotidiana del humano (Ley de promoción del desarrollo científico , 2019).

Capacitación y formación personal.

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo (Rivera; Danae, 2019).

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuentes con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua (Rivera; Danae, 2019).

Infraestructura para el Desarrollo.

La provisión eficiente de los servicios de infraestructura es uno de los aspectos más importantes de las políticas de desarrollo, especialmente en aquellos países que han orientado su crecimiento hacia el exterior. Para la mayoría de los economistas, la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para la implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales. Por diversas razones, los países requieren ampliar y modernizar su infraestructura básica de acuerdo con estándares tecnológicos internacionales, lograr niveles máximos de cobertura del territorio nacional y satisfacer con eficacia las necesidades de servicios de infraestructura de los agentes económicos y las personas (Infraestructura, 2020).

Previsión desarrollo

“La previsión no es propia de un ejercicio prospectivo. La previsión es propia de una cultura con visión y responsabilidad por el futuro, la previsión es propia de un Estado anticipador que dispone de unidades de investigación del futuro, de las cuales carece el Estado colombiano en su nivel central y en casi todos sus territorios. (…) los sectores productivos estratégicos de Colombia vienen desde hace muchos años sin políticas de largo plazo y las nuevas especializaciones productivas emergen por señales del mercado y no por una visión definitiva de los actores claves del Estado.” Jaime Acosta Puertas**.**

Entorno ambiental

Cambio climático

Según el análisis realizado por IDEAM-2017 establece que para el municipio de Andalucia Valle del Cauca el índice de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático es de 20.06. Según sus componentes el IDEAM-2017 establece que:

Tabla 10 Índice de Vulnerabilidad y Riesgo por Cambio Climático

Factor	Índice
Amenaza	51.91
Vulnerabilidad	15.6
Sensibilidad	42.56
Capacidad adaptiva	78.36

Nota. IDEAM-2017

Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos

A partir de la información en Parques Nacionales Naturales – 2017 establece que el porcentje del area que el Municipio de Andalucia hace parte del SINAP ES DEL 0.Ha.

El DNP a partir de información del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt - 2016 el Área de ecosistemas estratégicos que posee el Municipio de andalucia es:

Tabla 11 Area de ecosistemas Estrategicos 2016

Ecosistemas estrategicos	Area Has.	Porcentaje (%) Respecto al Area en Ecosistema Estratégico
Area Humedales	1.362	12.26%
Area de paramos	0	0.0%
Area de Bosques secos	337	3.04%
Area de Manglares	0	0.00%
rea Total de ecosistemas Estrategicos	1.699	15.30%

Nota. DNP a partir de información nstituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt - 2016

Gestión de riesgo de desastres

Tabla 12 Eventos de desastres 2010-2017

Item	Frecuencia.	Porcentaje (%)
Eventos torrenciales	0	0.00%
Movimientos en masa	0	0.0%
Erupcones Volcanicas	0	0-00%
Incendios forestales	2	11.1%
Inundaciones	16	88.89%
Sequia	0	0.00
Sismos	0	0-00
Total	18	%

Nota. DNP a partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – 2017

Tabla 13 Porcentaje de inversión en gestión del riesgo por proceso

Desastre por tipo de evento	Frecuencia.	Porcentaje (%)
Conocimiento del riesgo	0	0.00%
Reducción del riesgo	0	0.0%
Manejo de desastres	2.000	26.16%
Fortalecimiento Institucional	56.449	73.84%

Nota. DNP a partir de información del FUT – 2016

Entorno Legal

Persona natural comerciante es aquella que ejerce esta actividad de manera habitual y profesional a título personal. Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce (Camara de Comercio de Bogotá , 2020).

Requisitos para formalizar una empresa como persona natural:

- Documento de identidad.
- Registro Único Tributario (RUT).
- Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural) (Camara de Comercio de Bogotá , 2020)

Según la (Camara de Comercio de Bogotá , 2020) una Persona Jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente, se pueden clasificar en empresas jurídicas, sociedad por acciones simplificada, sociedad limitada, empresa unipersonal, sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones y empresa asociativa de trabajo

Los documentos necesarios para registrarse como persona jurídica:

- Documento de identidad.
- Registro Único Tributario (RUT) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).
- Registro Único Empresarial y Social (RUES)

Para la constitución de sociedad por acciones simplificadas accionista único persona natural, es necesario que diligencie el formato de:

- Manifestación de situación de control
- Manifestación de no existencia de situación de control

Los Documento de constitución

Establecimiento de Comercio es el conjunto de bienes organizados por el empresario para ejecutar los objetivos de la empresa. Una misma persona natural o jurídica podrá tener varios establecimientos de comercio, estos podrán pertenecer a uno o varios propietarios y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales (Camara de Comercio de Bogotá , 2020).

Relación de documentos para registrarse como establecimiento de comercio:

- Documento de identidad.
- Registro Único Tributario (RUT).
- Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural) (Camara de Comercio de Bogotá , 2020)

3.2. Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo General

El analisis de las variables identificadadas en el entorno externo general, permite identificar las oportunidades y amenazas que poseen las pequeñas empresas ubicadas en el Municipio de Andalucia.

Tabla 14 Estudio del Entorno Externo General.

Entorno		Variables	Evaluación	Valoración					
			Inten	Ame	Ame. Mayor	Ame Menor	Indif	OP Menor	OP Mayor
1. Entorno Político	1	Estabilidad Política	5	1					OP
	2	Políticas económicas y de desarrollo	5	1					OP
	3	Subvenciones y ayudas	4	1				•	
	4	Fiscalidad: costes y exenciones	1	1	A				
	5	Tratados comerciales y cambios	3	1			•		OP
2, Marco Legal	1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	5	1			•		OP
	2	Legislación económica y societaria	5	1					OP
	3	Legislación laboral	3	1			•		
	4	Leyes de protección medioambiental	5	1					OP
	5	Regulaciones al consumo	5	1			•		OP
3, Entorno Económico	1	Situación económica general	5	5	A				
	2	Previsiones de crecimiento	5	5	A				
	3	Inflación	5	5	A				
	4	Nivel de desempleo	1	5	A				
	5	Balanza de pagos	3	1			•		

Entorno		Variables	Evaluación		Valoración				
			Inten	Ame	Ame. Mayor	Ame Menor	Indif	OP Menor	OP Mayor
	6	Productividad	4	1				•	
	7	Mercado de capitales	5	1					OP
	8	Recursos energéticos	4	1				•	
	1	Estabilidad social	5	5	A				
	2	Desarrollo social (clases medias)	3	5					OP
4, Entorno Social	3	Valores y actitudes	4	1			•		
	4	Sindicalismo	5	5	A				
	5	Defensa del consumidor	5	1					OP
	1	Innovación y desarrollo TIC	5	1					OP
	2	Promoción desarrollo tecnológico	5	1					OP
5, Entorno Tecnológico	3	Capacitación y formación personal	5	5	A				
	4	Infraestructuras para el desarrollo	5	5	A				
	5	Previsión desarrollo	5	1					OP

Evaluación: 1. Se evalúa de 1 a 5 la intensidad de menor a mayor. si crece mucho se califica 5 (muy alto), si casi no crece o está estancado 1 (muy bajo); (2) Se define para cada variable, qué puntuación definiría una amenaza, hay dos opciones 1 y 5.

Nota. Los Investigadores, Sep. 2021 - Aplicativo PRO-2018, A. Dunyó, Editor 2017.

De acuerdo a la evaluación de cada una de las variables se identificaron nueve (9) amenazas y diez (12) oportunidades:

Tabla 15 Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo General.

N°	Oportunidades	N°	Amenazas
1	Estabilidad Política	1	Fiscalidad: costes y exenciones
2	Políticas económicas y de desarrollo	2	Situación económica general
3	Tratados comerciales y cambios	3	Previsiones de crecimiento
4	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	4	Inflación
5	Legislación económica y societaria	5	Nivel de desempleo
6	Leyes de protección medioambiental	6	Estabilidad social
7	Regulaciones al consumo	7	Sindicalismo
8	Mercado de capitales	8	Capacitación y formación personal
9	Desarrollo social (clases medias)	9	Infraestructuras para el desarrollo
10	Defensa del consumidor Innovación y desarrollo TIC		
11	Promoción desarrollo tecnológico		
12	Previsión desarrollo		

Fuente: Investigadores, Sept de 2021.

Entorno externo especifico

Análisis del Entorno Especifico de las PYMES ubicadas en el Municipio de andalucia **(**Estructura del Sector): El sector se constituye en el ambiente más cercano de estas, para lo cual se aplica el modelo de las cinco fuerzas intervienen en un sector propuesto por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva.

Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo servicio; Clientes: Conjunto formado por los compradores de los productos/servicios (la sociedad); Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios; Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos/servicios que actualmente existen en el mercado; Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982) (Uninorte, 2022).

Tabla 16 Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter.

		Variables	Evaluación		Valoración				
			inte	Ame	A Mayor	A.Menor	Ind	Op. Menor	Op.Mayor
1. Intensidad de la competencia	1	Ritmo del crecimiento del sector	5	1					OP
	2	Número y equilibrio entre competidores	5	5	A				
	3	Barreras de salida y adaptabilidad	3	1			.		
2. Entrada de nuevos competidores	1	Barreras de entrada	5	5	A				
	2	Reacción de la competencia	3	5	A				
	3	Facilidad instalación	5	1		.			
3. Productos alternativos	1	Mejor precio	5	5	A				
	2	Mejor rendimiento o prestaciones	5	1					Op
	3	Mejor diseño o imagen	5	1					Op
4. Proveedores poder para negociar	1	Número de proveedores alternativos	5	1					Op
	2	Volumen compras de la empresa	5	1					0P
	3	Grado diferenciación del producto/servicio	5	1					0P
	1	Número de clientes	5	1					0P

		Variables	Evaluación		Valoración				
			inte	Ame	A Mayor	A.Menor	Ind	Op. Menor	Op.Mayor
5. Clientes poder para negociar	2	Facilidad cambio de proveedor/producto (Alonso Daza, 2020)	3	1			•		
	3	Grado diferenciación del producto/servicio	5	1					0P

Valoración de cada una de las variables: (1) Se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor). si crece muy deprisa 5 (muy alto), si casi no crece o está estancado 1 (muy bajo); (2) Se define para cada variable, qué puntuación definiría una amenaza, hay dos opciones 1 y 5.

Nota. Grupo de expertos, Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017.

El análisis se hace evaluando las variables establecidas en la Tabla anterior, y de acuerdo con su evaluación se identificaron ocho (8) oportunidades y cinco (4) amenazas:

Tabla 17 Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo Especifico.

N°	Oportunidades	N°	Amenazas
1	Ritmo de crecimiento del sector	1	Número y equilibrio entre competidores
2	Mejor rendimiento o prestaciones	2	Barreras de entrada
3	Mejor diseño o imagen	3	Reacción de la competencia
4	Número de proveedores alternativos	4	Mejor precio
5	Volumen compras de la empresa		
6	Grado diferenciación del producto/servicio		
7	Número de clientes		
8	Grado diferenciación del producto/servicio		

Nota. Investigadores, Sept de 2021

3.3 Integración del Entorno externo General y el Entorno Externo Específico

La integración del entorno externo general y el entorno externo específico, permitio analizar cuarenta y tres (43) variables clave de éxito, e identificar veinte (20) oportunidades y trece (13) amenazas para las PYMES del ubicadas en el Municipio de Andalucia.

Tabla 18 Análisis Integrado del Entorno Externo General y Específico.

N°	Oportunidades	N°	Amenazas
1	Estabilidad Política	1	Fiscalidad: costes y exenciones
2	Políticas económicas y de desarrollo	2	Situación económica general
3	Tratados comerciales y cambios	3	Previsiones de crecimiento
4	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	4	Inflación
5	Legislación económica y societaria	5	Nivel de desempleo
6	Leyes de protección medioambiental	6	Estabilidad social
7	Regulaciones al consumo	7	Sindicalismo
8	Mercado de capitales	8	Capacitación y formación personal
9	Desarrollo social (clases medias)	9	Infraestructuras para el desarrollo
10	Defensa del consumidor Innovación y desarrollo TIC	10	Número y equilibrio entre competidores
11	Promoción desarrollo tecnológico	11	Barreras de entrada
12	Previsión desarrollo	12	Reacción de la competencia
13	Ritmo de crecimiento del sector	13	Mejor precio
14	Alto rendimiento o prestaciones		
15	Excelente diseño o imagen		
16	Cantidad de proveedores alternativos		
17	Volumen compras de la empresa		
18	Nivel de diferenciación del producto/servicio		
19	Número de clientes		
20	Grado diferenciación del producto/servicio		

Fuente: Investigadores, Sept de 2021.

Matriz de Evaluación de Factores Externos –(Matriz MEFE).

La Matriz de evaluación de Factores Externos, permite resumir y evaluar las variables de los entornos demográficos, económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos, que afectan a las organizaciones (David F. , 2003)

Tabla 19 Evaluación de Factores Externos MEFE

	Oportunidades	Evaluación 1/5		
N°	**Factores críticos**	**% ponderación**	**Evaluación 1/5**	**Valor**
1	Estabilidad Política	0,05	2	0,1
2	Tratados comerciales y cambios	0,04	3	0,12
3	Leyes de protección medioambiental	0,04	3	0,12
4	Mercado de capitales	0,04	3	0,12
5	Innovación y desarrollo TIC	0,04	4	0,16
6	Previsión desarrollo	0,05	2	0,1
7	Ritmo de crecimiento del sector	0,05	2	0,1
8	Mejor diseño o imagen	0,03	2	0,06
9	Número de proveedores alternativos	0,04	1	0,04
10	Volumen compras de la empresa	0,04	2	0,08
11	Número de clientes	0,04	2	0,08
12	Grado diferenciación del producto/servicio	0,04	3	0,12
	Fortalezas	**50,00%**		**1,20**

	Amenazas	Evaluación 1/5		
	Factores críticos	**% ponderación**	**Evaluación 1/5**	**Valor**
1	Fiscalidad: costes y exenciones	0,05	4	0,20
2	Previsiones de crecimiento	0,06	3	0,18
3	Inflación	0,04	2	0,08
4	Nivel de desempleo	0,05	2	0,10
5	Estabilidad social	0,04	4	0,16
6	Sindicalismo	0,05	2	0,10
7	Infraestructuras para el desarrollo	0,06	3	0,18
8	Barreras de entrada	0,05	4	0,20
9	Reacción de la competencia	0,06	4	0,24
10	Mejor precio	0,04	2	0,08
	Total	**50,00%**		**1,52**
			Total, Promedio Ponderado	**2,72**

Nota. Investigadores, Sep. 2021

El total ponderado de 2.72 indica que las PYMES ubicadas en el Municipio de Andalucia, se encuentran por encima de la media (2.5), en su empeño de adoptar estrategias que permitar aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

3.4 Análisis interno de las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia

Para abordar el análisis interno de las PYMES del municipio de Andalucia, se utilizó el modelo de auditoria interna que facilita el estudio de las diferentes áreas funcionales de marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa, permitiemdo identificar las fortalezas y debilidades (David F. , 2003).

Tabla 20 Pequeñas Empresas Vigentes del Municipio de Andalucia Año 2020

N°	RAZON SOCIAL	TAM-EMPRESA
1	VICTORIA RAMOS S.A.S.	pequena
2	CONSTRUANGULO S.A.S.	pequena
3	SISTEMAS INDUSTRIALES MECANICOS F&G S.A.S.	pequena
4	PRODUCTOS LA VAQUITAMELOSA S.A.S	pequena
5	TRANSPORTE Y EXCAVACIÓN AYNOA S.A.S.	pequena
6	INDUSTRIAS DE ALIMENTOS EL TREBOL S.A.S.	pequena
7	UNIVENTAS DEL NORTE S.A.S.	pequena
8	ANDALUCIA LIMPIA S.A. E.S.P.	pequena
9	AGROTEC DEL VALLE S.A.S	pequena
10	AVICOLA LA ESPERANZA ANDALUZ S.A.S.	pequena
11	ESTACION LOS ALPES S.A	pequena
	BIO-DEFENSAS AGRICOLAS S.A.S.	pequena

Nota. (Camara de Comercio de Tuluá, 2020)

La Cámara de Comercio de Tuluá, identifica 11 pequeñas unidades productivas que posee el municipio de Andalucia vigentes en el año 2020, en este, se evidencia que el en su clasificación no se identificaron medianas empresas.

En conclusion el municipio de Andalucia posee 11 pequeñas., aplicandole al 30% de ellas el instrumento de encuesta adaptado de: (David F. , 2003), para identificar las fortalezas y debilidades de estas, anexo 1.

Tabla 21 Identificación de Debilidades "D" Y Fortalezas "F

N	Factores	FF	N°	Factores	D
1.	La estructura de las organizaciónes es apropiada	F	1	Los mecanismos de control y recompensa de la organización no son efectivos	**D**
2.	Las empresas pueden reunir el capital que necesita a corto plazo	F	2	Los gerentes de marketing de las empresas no tienen la experiencia y la capacitación adecuada	D
3.	Las empresas cuentan con capital de trabajo suficiente	F	3	En las empresas no se utiliza el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios	D
4.	Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital	F	4	No son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos	D
5.	Son razonables las políticas para pagar dividendos	F	5	En las empresas no se realizan investigaciones de mercado	D
6.	Las empresas tienen buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	F	6	Las empresas no tienen su Software de finanzas tiene alojamiento en Google drive (nube)	D
7.	Los gerentes financieros de las empresas Tienen experiencia y están bien preparados	F	7	La empresas no cuentan con instalaciones adecuadas para I y D	D
8.	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables	F	8	No se usan empresas externas de I y D,	D
9.	las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	F	9	El personal de I y D de la organización no está bien preparado	D
10.	las políticas para el control de inventarios y los procedimientos son eficaces	F	10	No están bien asignados los recursos para I y D	D
11.	los procedimientos y las políticas para el	F	11	la comunicación entre I y D y otras unidades de la	D

N	Factores	FF	N°	Factores	D
	control de calidad Son eficaces			organización no es eficaz	
12.	las instalaciones, los recursos y los mercados están estratégicamente ubicadas	F	12	en la empresa no existe el puesto de gerente de información o director de sistemas de información	D
13.	Las empresas cuentan con personal competente en el manejo de nueva tecnología	F	13	No se actualizan con regularidad los datos del sistema de información	**D**
14.	Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información	F	14	No existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa	**D**
			15	los estrategas de la empresa no conocen los sistemas de información de empresas rivales	**D**
			16	No se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa	**D**
			17	No se utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos	D
			18	Las empresas no tienen página web	D

Nota. Resultado encuesta a propietarios de las empresas – Expertos, octubre de 2021

.

Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI)

La matriz de evaluación del factor interno (EFI), permite la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades de las áreas funcionales de una empresa (David F. , 2003)

Tabla 22 Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI)

N°	Fortalezas	% Pond.	Eval 1/5	Valor
1	La estructura de las organizaciónes es apropiada	0,2	2	0,4
2	Las empresas tienen buena gestión en su area financiera	0,2	3	0,6
3	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables	0,18	2	0,36
4	las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	0,17	1	0,17
5	los procedimientos y las políticas para el control de calidad Son eficaces	0,16	1	0,16
6	Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información	0,09	1	0,09
	Total	1,00		1,78
	Debilidades	**% Pond.**	**Eval 1/5**	**Valor**
1	Poca o nula motivación del personal que labora enlas PYMES.	0,18	1	0,18
2	En las empresas no se utiliza el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios	0,15	1	0,15
3	En las empresas no se realizan investigaciones de mercado	0,2	2	0,4
4	Las empresas no hacen investigación, desarrollo e innovación I y D	0,2	3	0,6
5	No se actualizan con regularidad los datos del sistema de información	0,14	1	0,14
6	Las empresas no tienen página web	0,13	1	0,13
		1,00		1,6
			Total	3,38

Nota. Los Investigadores, Nov. 2021 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. ditor 2017

El total ponderado de 3.38, indica que la posición estratégica interna general de las PYME del Municipio de Andalucia, están por encima de la media de 2.5 lo que indica que son organizaciones fuertes en lo interno.

3.5 Análisis Dofa de las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA) (David F. , 2003).

Tabla 23 Análisis DOFA de las PYME del Municipio de Andalucia.

O	Oportunidades	F	Fortalezas
5	Innovación y desarrollo TIC	5	Alta motivación de los empleados
4	Subvenciones y ayudas	4	Incremento en la participación del mercado
3	Promoción desarrollo tecnológico	3	Buenos Proceso y procedimientos de control de calidad
2	Capacitación y formación personal	2	Proveedores de materias primas confiables y razonables
1	Número de proveedores alternativos	1	Amplio portafolio de productos/servicios
A	**Amenazas**	**D**	**Debilidades**
5	Fiscalidad: costes y exenciones	5	Falta investigación y desarrollo (I+D)
4	Leyes de protección medioambiental	4	No se utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios
3	Nivel de desempleo	3	Deficiente aplicación de teorías, herramientas y modelos administrativos
2	Barreras de salida y adaptabilidad	2	Escasos sistemas de información computarizada
1	Barreras de entrada	1	Los mercados no están eficazmente segmentados

Nota. Los Investigadores, Nov. 2021 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. ditor 2017

N°	Oportunidades O	N°	Fortalezas F.
5	Innovación y desarrollo TIC	5	Las empresas tienen buena gestión en su area financiera
4	Tratados comerciales y cambios	4	La estructura de las organizaciónes es apropiada
3	Leyes de protección medioambiental	3	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables
2	Mercado de capitales	2	las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones
1	Ritmo de crecimiento del sector	1	los procedimientos y las políticas para el control de calidad Son eficaces
A	**Amenazas**	**D**	**Debilidades**
5	Reacción de la competencia	5	Las empresas no hacen investigación, desarrollo e innovación I y D
4	Barreras de entrada	4	En las empresas no se realizan investigaciones de mercado
3	Fiscalidad: costes y exenciones	3	Poca o nula motivación del personal que labora enlas PYMES.
2	Previsiones de crecimiento	2	En las empresas no se utiliza el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios
1	Infraestructuras para el desarrollo	1	No se actualizan con regularidad los datos del sistema de información

Nota. Los Investigadores, nov. 2021 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. ditor 2017

El benchmarking entre la micro, pequeña, mediana y gran empresa

Según Rodríguez de Rivera, el benchmarking es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas (“serductos”) que sistematiza la medición/evaluación de los niveles de las prestaciones técnicas o de calidad alcanzados en la firma propia en comparación con los resultados de los mejores competidores - en referencia a determinadas magnitudes que deben definirse como las más relevantes (Rodríguez de Rivera J. Benchmarking. Instrumentos de la gestión de procesos de negocio (Rivera, s.f.).

Presentacion de las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia

Con base en las definiciones anteriores, el estudio de Benchmarking realizado tuvo como objetivos principales:

Establecer puntos de comparación entre las Pequeñas Empresas del municipio de Andalucia e identificar elementos que se hayan constituido en factores de éxito de estas para ser analizadas.

Para el presente análisis se hizo una comparación de las microempresas, con las Pequeñas empresas ubicadas en el municipio de Andalucia, para lo cual se identificaron los factores clave de éxito que pueden afectar el normal funcionamiento y desempeño de cada una de ellas.

Factores críticos para el éxito

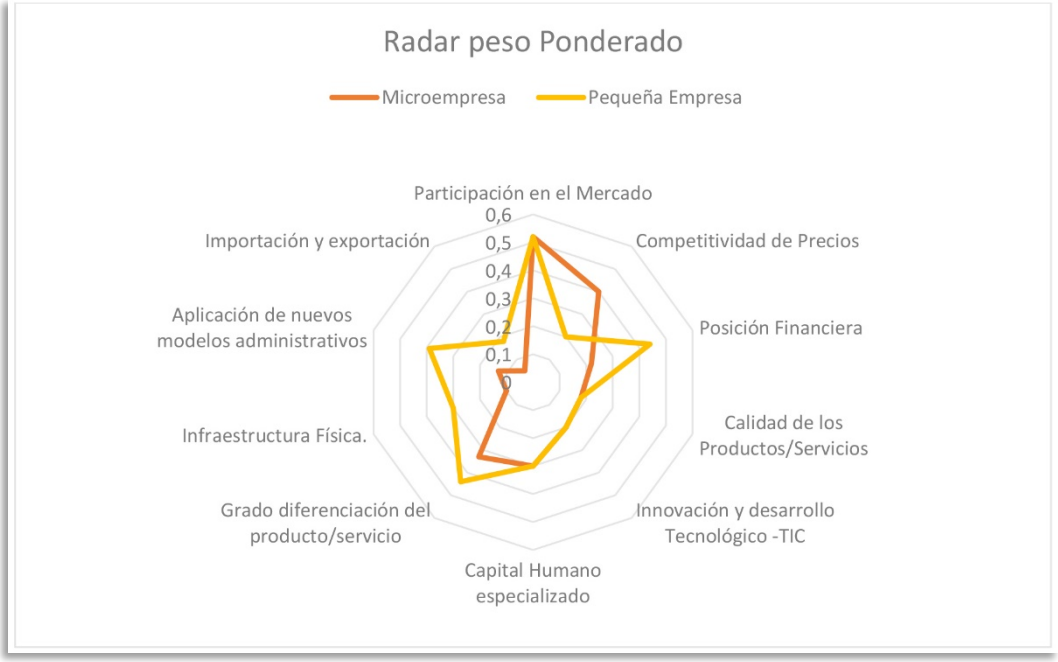
1. Participación en el Mercado
2. Competitividad de Precios
3. Posición Financiera
4. Calidad de los Productos/Servicios
5. Innovación y desarrollo Tecnológico -TIC
6. Capital Humano especializado
7. Grado diferenciación del producto/servicio
8. Infraestructura Física.
9. Aplicación de nuevos modelos administrativos Importación y exportación

Tabla 24 Matriz del Perfil Competitivo MPC

N°	Factores críticos para el éxito	Microempresa			Pequeña Empresa	
		PPeso	Calif	Peso Ponderado	Calif	P.Pond.
1	Participación en el Mercado	0,13	4	0,52	4	0,52
2	Competitividad de Precios	0,1	4	0,4	2	0,2
3	Posición Financiera	0,11	2	0,22	4	0,44
4	Calidad de los Productos/Servicios	0,06	3	0,18	3	0,18
5	Innovación y desarrollo Tecnológico -TIC	0,1	2	0,2	2	0,2
6	Capital Humano especializado	0,1	3	0,3	3	0,3
7	Grado diferenciación del producto/servicio	0,11	3	0,33	4	0,44
8	Infraestructura Física.	0,1	1	0,1	3	0,3
9	Aplicación de nuevos modelos administrativos	0,13	1	0,13	3	0,39
10	Importación y exportación	0,06	1	0,05	3	0,18
	Total	**1**		**2,43**		**3,15**

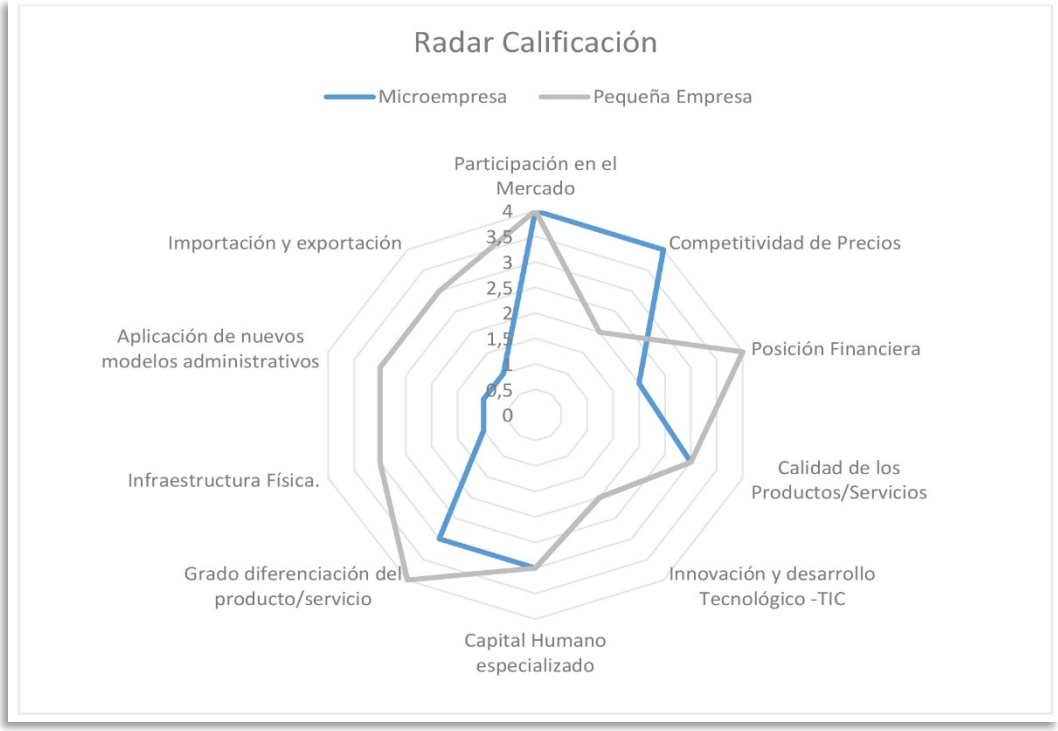
Nota.Grupo de investigadores, noviembre de 2021.
Nota. Los valores para calificar son: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. Como señala el total ponderado de 3.63, el competidor Mediana empresa es el más fuerte.

Figura 2 Radar Peso Ponderado



Nota.: Investigadores, noviembre de 2021.

Figura 3 Radar calificación de las variables



Nota. Investigadores, noviembre de 2021.

Análisis Cualitativo:

Se describen los factores cualitativos que prevalecen en las MIPYMES, estudiadas y que influyen en la competitividad de estas en el municipio de Andalucia:

Participación en el Mercado: La Microempresa su participación es alta por la gran cantidad de microempresas que posee el municipio pero con la dificultad de cumplir grandes pedidos que hacen sus clientes, la pequeña empresa se sitúa en el mismo nivel de las microepresas en su participación en el mercado de sus productos, aunque el numerode unidades productivas es menor estas puden cumplir con los pedidos que hacen los clientes.

Competitividad de precios: En general, la micro, pequeñas empresas, presentan precios competitivos en el mercado, debido a la demanda y oferta de los productos o servicios que prestan, sin embargo las pequeñas empresa se ven afectadas por la diferencia de precios que las micros ofertan en el mercado.

Posición Financiera: La Mediana empresa predomina sobre la micro, gracias a su tamaño posee capital de trabajo que le permite producir grandes cantidades de productos o servicios lo que le permite disminuir costos y generar más rentabilidad.

Calidad de los Productos/Servicios: se encuentra presente en todas las micro y pequeñas empresas del municipio, sin embargo, la pequeña empresa predomina sobre las otras por su capacidad para estandarizar sus procesos productivos.

Innovación y desarrollo Tecnológico –TIC: El uso de las nuevas tecnologías e innovación en la producción o prestación de los servicios por las todas las micro y pequeñas empresas del municipio, es mínimo.

Capital Humano especializado: A pesar que el municipio cuenta con capital humano suficiente para prestar los servicios, en las Microempresas en su mayoría son administradas empíricamente por su propietario y muy pocos empleados, mientras que en la pequeña empresa su estructura organizacional genera la necesidad de emplear personal profesional para dirigir sus diferentes áreas funcionales, lo que las hace más competitivas frente a las microempresas.

El Grado de diferenciación del producto/servicio, prevalece la pequeña sobre la microempresa, debido a la estandarización de sus procesos productivos.

Infraestructura física: La pequeña empresa es la única que posee una infraestructura física adecuada para prestar los servicios.

La aplicación de nuevos modelos administrativos en la administración en la pequeña empresa se ve reflejada dado a que en su planta de cargos se emplea personal profesional para dirigir sus diferentes áreas funcionales, quienes poseen competencias gerenciales y conocimientos adquridos en los centros de educación, mientras que en la Micro no.

La Importación y exportación, en todas las micro y pequeñas empresas del municipio es mínima.

Resultados del Benchmarking

Se presenta a continuación las principales características encontradas en las micro y pequeñas empresas del municipio estudiadas anteriormente, mediante los análisis cuantitativo y cualitativo.;

Perfil de la pequeña empresa: el siguiente esquema muestra que los factores claves de éxito más importantes son: La Participación en el mercado, la posición financiera, el grado de diferenciación de sus productos/servicios, el capital humano especializado, la infraestructura física y la aplicación de nuevos modelos administrativos, seguida por la competitividad de precios, la innovación y desarrollo tecnológico - TIC y la importación y exportación.

De acuerdo a lo anterior, la pequeña empresa es la más competitiva con un promedio ponderado de 3.15, en segundo lugar, la microempresa con promedio de 2.433

El Resultado del Benchmarking indica que las principales fortalezas que posee la **pequeña empresa**, y en lo que deberían enfocarse, son la participación en el mercado, la posición financiera, el grado de diferenciación de sus productos y su infraestructura física, esta situación le permitirán el crecimiento en el mercado, en ese sentido deben proponer diferentes estrategias, para hacerlas más competitivas.

Identificación de factores de cambio

Los factores que se van a estudiar son los siguientes:

Tabla 25 Factores de cambio

N°	Factores de Cambio
1	Subvenciones y ayudas
2	Fiscalidad: costes y exenciones
3	Tratados comerciales y cambios
4	Normas Juridicas que inciden en la empresade carácter comercial, laboral,civil,fiscal,ambiental
5	Disponibilidad de Creditos
6	Factores de Importación y exportacion
7	Valores y actitudes
8	Innovación y desarrollo Tecnológico -TIC
9	Caracteristics de la población
10	Población empleada
11	Población desempleada
12	Ritmo de crecimiento del sector
13	Investigacióny desarrollo (I+D)
14	Responsabilidad social
15	Participación en el Mercado
16	Competitividad de Precios
17	Posición Financiera
18	Calidad de los Productos/Servicios
19	Capital Humano especializado
20	Grado diferenciación del producto/servicio
21	Infraestructura Física.
22	Aplicación de nuevos modelos administrativos

Nota. Elaborado por los investigadores

Nota: Los Autores – noviembre de 2021.

Tabla 26 Matriz de Cambios

Ambito	Cambios Esperados	Cambios Temidos	Cambios Anhelados
Político	Poder acceder a las ayudas y programas gubernamentales para el desarrollo de las PYMES.	No poder acceder a las ayudas y programas gubernamentales para el desarrollo de las PYMES.	Contar con ayudas y programas gubernamentales para el desarrollo de las PYMES.
Legal	Cumplir con la normatividad para producir y comercializar los productos/servicios	No cumplir con la normatividad para producir y comercializar los productos/servicios	Incrementar en la producción y comercialización de los productos/servicios.
Económico	Acceso a líneas de créditos bancarios con tasas especiales para PYMES.	No tener acceso a líneas de créditos bancarios con tasas especiales para PYMES.	Contar Capital de trabajo.
Social	Establecer un programa de capacitaión permante para mpleados.	No contar con un programa de capacitaión permante para mpleados.	Vinculación de mano de obra calificada.
Tecnologico	Aplicar Innovación y desarrollo tecnológico en los procesos productivos y administrativos.	No aplicar Innovación y desarrollo en los procesos productivos y administrativos.	Contar con procesos productivos y administrativos automatizados.

Nota. Elaborado por los investigadores, información de expertos, octubre de 2021

Abaco de Regnier

Para realizar el ábaco de Regnier fue necesario que los cuatro expertos evaluaran los factores clave de éxito seleccionados para las PYMES del municipio de Andalucia latomando como base su experiencia y el conocimiento y perfil profesional, obteniendo como resultado:

Tabla 27 Abaco de Regnier. Resultados por grado de importancia.

Nomenclatura					
Muy Importante	Importante	Duda	Poco Importante	Sin Importancia	Sin Respuesta

01 subvenciones y ayudas				
04 Innovación y desarrollo TIC				
05 Promoción desarrollo tecnológico				
06 Capacitación y formación personal				
19 Número de clientes				
15 Mejor diseño o imagen				
02 Tratados comerciales y cambios				
03 Productividad				
10 Barreras de entrada				
17 Volumen compras de la empresa				
18 Grado diferenciación del producto/servicio				
14 Mejor rendimiento o prestaciones				
09 Barreras de salida y adaptabilidad				
16 Número de proveedores alternativos				
11 Reacción de la competencia				
13 Mejor precio				
07 Ritmo de crecimiento del sector				
08 Número y equilibrio entre competidores				
12 Facilidad instalación				

Nota. Elaborado por los investigadores, información de expertos, octubre de 2021

Tabla 28 Ábaco de Regnier resultados por experto

Muy Importante Importante Duda Poco Importante Sin Importancia Sin Respuesta	01 Eusebio Ducuara Celis	02 Jose Ever de la Cruz Rojas	03 Eneis Jaramillo Rodriguez	04 Daniela Diaz Padilla
01 Subvenciones y ayudas				
02 Tratados comerciales y cambios				
03 Productividad				
04 Innovación y desarrollo TIC				
05 Promoción desarrollo tecnológico				
06 Capacitación y formación personal				
07 Ritmo de crecimiento del sector				
08 Número y equilibrio entre competidores				
09 Barreras de salida y adaptabilidad				
10 Barreras de entrada				
11 Reacción de la competencia				
12 Facilidad instalación				
13 Mejor precio				
14 Mejor rendimiento o prestaciones				
15 Mejor diseño o imagen				
16 Número de proveedores alternativos				
17 Volumen compras de la empresa				
18 Grado diferenciación del producto/servicio				
19 Número de clientes				

Nota. Elaborado por los investigadores, información de expertos, octubre de 2021

Según las apreciaciones de los cuatro expertos, quienes le direron calificación de muy importante, importante, duda, poco importante, sin importancia, y sin respuesta a cada uno de los factores clave de éxito seleccionados para las PYMES del municipio de Andalucia, se observa, que los de mayor importancia son: las subvensiones y ayudas, la innovación y desarrollo TIC, la promoción y desarrollo tecnológico, la capacitacitaión y formación de personal y el número de clientes.

De igual manera, todos los expertos calificaron como importantes: el diseño o imagen, los tratados comerciales, la productividad, las barreras de entrada el volumen de compras de la empresa y el grado de diferenciación del producto/servicio.

Los factores cuyas apreciaciones fueron como “poco importantes” son: el número de proveedores alternativos, la reación de la competencia, y el mejor precio, en el caso del último factor fue evaluado por todos los actores cómo “sin importancia”,el ritmo de crecimiento del sector económico, el número y equilibrio entre la competidores, y la facilidad de la instalación.

Capítulo IV

El análisis estructural – MICMAC

4.1 Análisis estructural prospectivo

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema (Godet, Michel, 2000).

Identificación, Análisis y Priorización de factores de cambio:
Se identificaron 22 variables de cambio para el fortalecimiento de las PYME, en el año 2025, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 29 Lista de Variables

N°	Long label	Short label	Theme
1	Subvenciones y ayudas	SA	Entorno Político
2	Fiscalidad: costes y exenciones	FCE	Entorno Poítico
3	Tratados comerciales y cambios	TCC	Entorno político
4	Normas jurídicas que inciden en la empresa de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, ambiental	NJ	Marco legal
5	Disponibilidad de créditos	DC	Entorno Económico
6	Innovación y desarrolloTIC	ID	Entorno Técnologico
7	Población empleada	PE	Entorno Demografico
8	Población desempleada	PD	Entorno Demografico
9	Valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales	V	Entorno Cultural
10	Efectos ambientales que produce la operación de la empresa	EA	Entorno ambiental
11	Ritmo de crecimiento del sector	RS	Competitividad-Porter
12	Investigación y desarrollo (I+D) e innovación	I+D	Area Funcional
13	Responsabilidad social	RSO	Responsabilidad social
14	Participación en el Mercado	PM	Mercadeo
15	Competitividad de Precios	COP	Mercadeo
16	Posición Financiera	PF	FINANZAS
17	Calidad de los Productos/Servicios	CPS	Producción
18	Capital Humano especializado	CHE	Talento Humano
19	Grado diferenciación del producto/servicio	GDPS	Producción
20	Infraestructura Física	IF	Planta y equipo

N°	Long label	Short label	Theme
21	Aplicación de nuevos modelos administrativos	ANMA	Administración
22	Formulación y Evaluación de Proyectos	FEP	Finanzas

Nota: Resultados Calificación Expertos, a plicación del Software MIC-MAC, Las variables se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

En la Matriz de las Influencias Directas (MID) se describen todas las relaciones de influencias directas entre las variables que se definieron en el sistema del Plano de Influencias / Dependencias Directas.

Tabla 30 Matriz de Influencias directas MDI – Software MICMAC

	SA	FCE	TCC	NJ	DC	ID	PE	PD	V	EA	RS	I+D	RSO	PM	COP	PF	CPS	CHE	GDPS	IF	ANMA	FEP
SA	0	3	3	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FCE	2	0	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
TCC	2	3	0	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
NJ	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DC	2	2	2	3	0	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
ID	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PE	2	2	2	1	2	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
PD	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
V	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
EA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
RS	2	3	3	1	3	3	1	2	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
I+D	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSO	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	0	3	3	2	3	2	2	2	3	2
PM	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	0	3	2	2	3	2	2	3	3
COP	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	3	2	2	2	2	2
PF	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2
CPS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2
CHE	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	0	3	2	3	3
GDPS	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2
IF	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
ANMA	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	0	3
FEP	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0

Nota. *Matriz de Entrada – Evaluación Expertos en Software MICMAC*

Tabla 31 Matriz of Potencial Diret Influences MPDI– Software MICMAC

	SA	FCE	TCC	NJ	DC	ID	PE	PD	V	EA	RS	I+D	RSO	PM	COP	PF	CPS	CHE	GDPS	IF	ANMA	FEP
SA	0	3	3	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
FCE	2	0	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
TCC	2	3	0	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
NJ	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DC	2	2	2	3	0	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
ID	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PE	2	2	2	1	2	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
PD	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
V	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2
EA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
RS	2	3	3	1	3	3	1	2	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
I+D	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RSO	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	0	3	3	2	3	2	2	2	3	2
PM	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	0	3	2	2	3	2	2	3	3
COP	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	3	2	2	2	2	2
PF	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2
CPS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2
CHE	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	0	3	2	3	3
GDPS	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2
IF	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
ANMA	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	0	3
FEP	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0

Nota : Evaluación Expertos - Software MICMAC

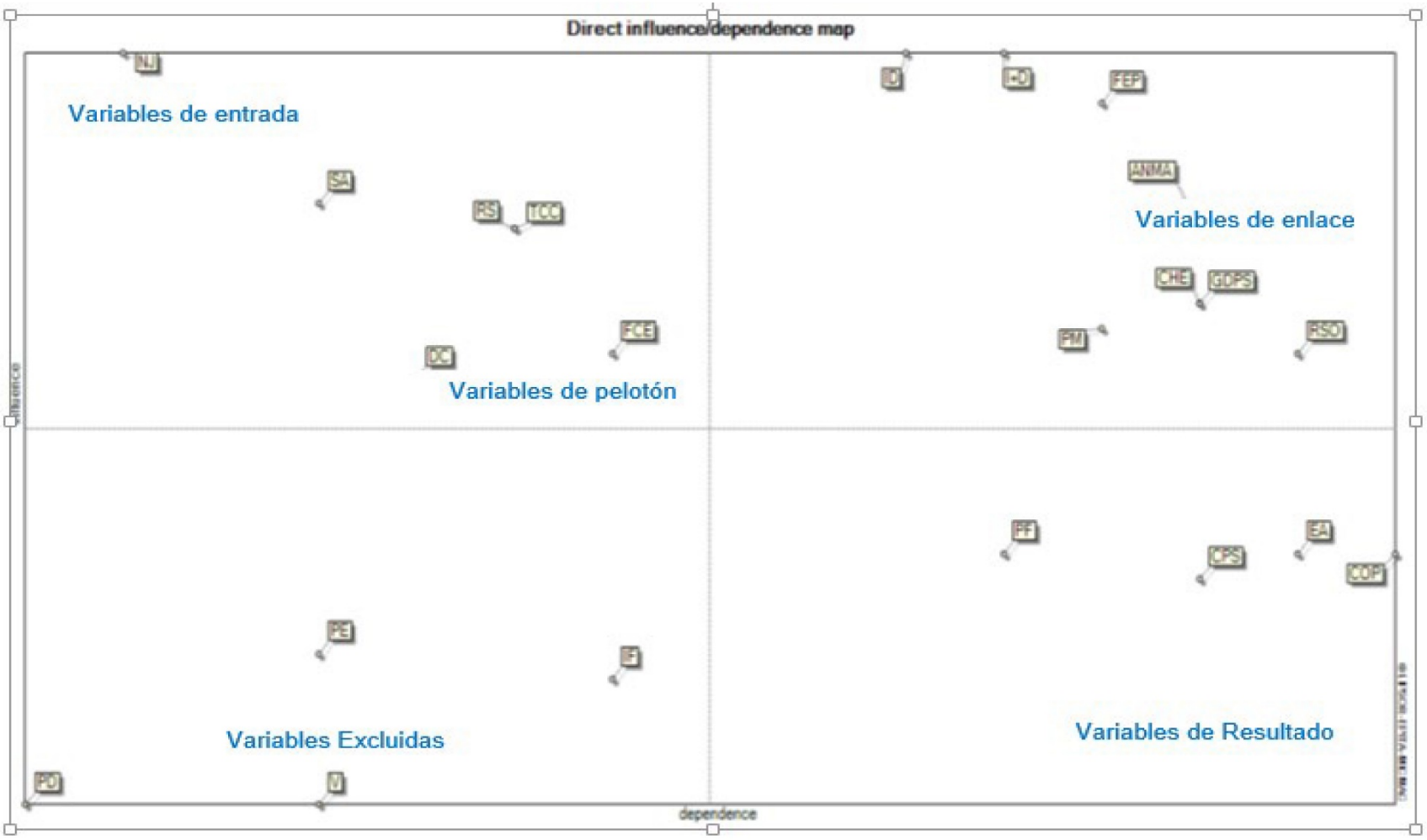
Tabla 32 Iteraciones, Influencias y Dependencias

Iteration	Influence	Dependence
1	99 %	97 %
2	100 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %

Nota. Resultados MICMAC

Figura 4 Plano de Influencias / Dependencias Directas.

Nota. Resultados Expertos MICMAC



Resultados Expertos MICMAC

Las veintidós (22) variables se ubican en los cuatro cuadrantes del plano cartesiano, de acuerdo a la valoración dada por los expertos en la:

Zona de poder: se encuentran ubicadas las variables de entrada, son aquellas que tienen mucha influencia pero poca dependencia sobre las demás variables, las variables que se ubican en esta zona son: Las Normas jurídicas que inciden en la empresa de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, ambiental (NJ); Las Subvenciones y ayudas (SA); El Ritmo de crecimiento del sector (RS); La Disponibilidad de créditos (DC) Los Tratados comerciales y cambios (TCC), Y LA Fiscalidad: costes y exenciones (FCE) estas variables están relacionadas con factores externos que generan oportunidades y amenazas a las PYME del Municipio de andalucia..

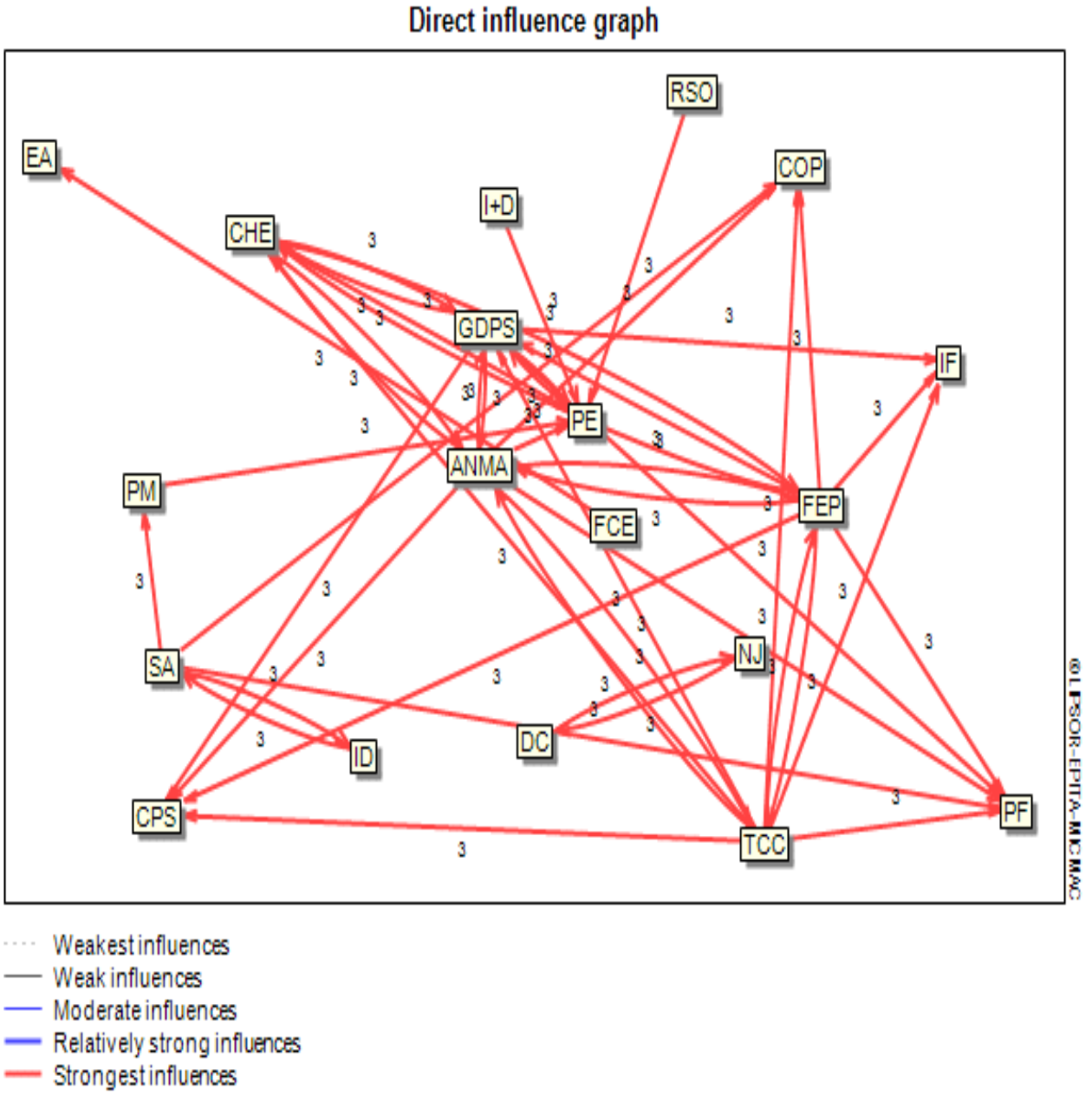
Zona de conflicto: las variables que se encuentran en este cuadrante son denominadas variables de enlace y tienen mucha influencia y a la vez gran dependencia sobre las demás variables, las variables que se ubican allí son: Innovación y desarrolloTIC (ID), Investigación y desarrollo e innovación (I+D), Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP), La aplicación de Nuevos modelos administrativos (ANMA), Capital Humano especializado (CHE), Grado diferenciación del producto/servicio (GDPS), La Responsabilidad social (RSO), Participación en el Mercado (PM) estas variables influyen sobre las otras y crean un cambio significativo en la gestión, competitividad y posicionamiento de las PYMES. del Municipio de Andalucia.

Zona de salida: Aquí se ubican las variables de resultado que tienen alta dependencia y baja influencia sobre las otras variables, las variables que se encuentran en esta zona son: Posición Financiera (PF); La Calidad de los Productos/Servicios (CPS); Efectos ambientales que produce la operación de la empresa (EA); y la Competitividad de Precios (CPS) estas variables son controlados por laS empresas.

Zona de variables autónomas: Son las variables excluidas, estas tienen baja influencia y baja dependencia de las otras, estas variables son: La Población empleada (PE), Infraestructura Física (IF), Valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (V), Población desempleada (PD),

Área de Variables Pelotón: son aquellas *que son medianamente motrices y/o dependientes,* allí se encuentran ubicadas La Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP), Aplicación de nuevos modelos administrativos (ANMA), Capital Humano especializado (CHE) Grado diferenciación del producto/servicio (GDPS), Participación en el Mercado (PM),.

Figura 5 Gráfico de Influencias Directas



Nota. Calculo los Investigadores - MIC- MAC

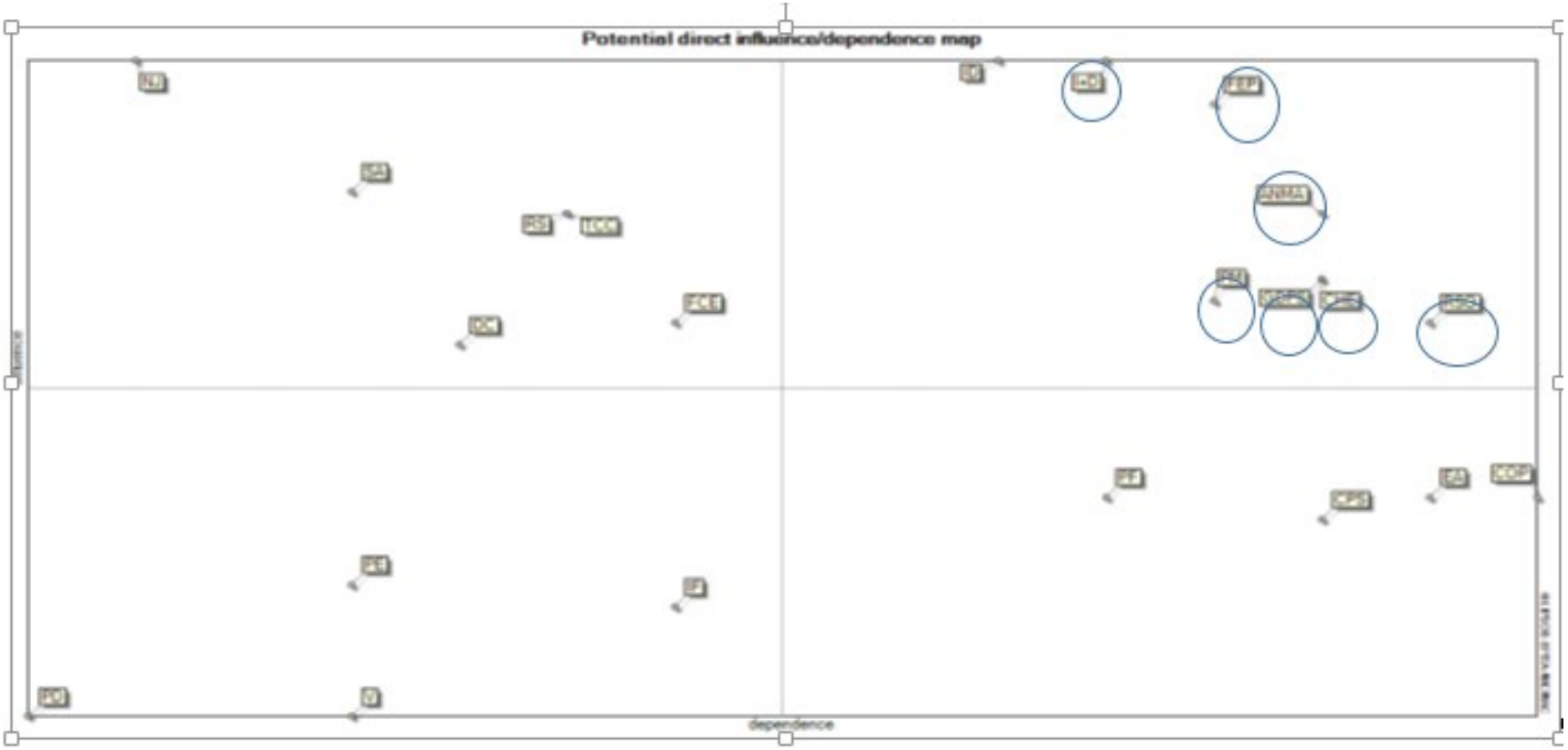
De acuerdo a los resultados obtenidos a partir del análisis hecho por los expertos, se identifica que las variables más relevantes que influencian a las PYMES del Municipio de Andalucia en el **corto plazo** son**: La aplicación de los nuevos modelos Administrativos – (ANMA),** Capital Humano especializado (CHE), La Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP) – Y el Grado de diferenciación del producto/servicio (GDPS)

En concordancia con lo anterior, las PYMES del Municipio de andalucia, para lograr cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas en el **corto plazo** debe aplicar en toda su estructura organizacional y funcional Nuevos modelos Administrativos,relacionados con el fortalecimiento del proceso de mercadotenia y posicionamiento de portafolio de productos y de marca, estimular la innovación el desarrollo técnologico e investigación en los procesos productivos y de gestión, del mismo la aplicación de modelos y herramientas de planificación estratégica, prospectiva, de calidad total, outsoursing, y aplicación de nuevas tecnologias en la administración de las PYMES, como estrategias de gestión para dirigir y desarrollar su sistema interno que deben estar relacionados estrechamente con la realidad que viven las pequeñas y medianas empresas.

Al mismo tiempo, deben fortalecer las competencias y habilidades del **Capital humano**, especializado, e introducir en las actividades cotidianas la formulación y evaluación de proyectos por área funcional integradas con equipos de trabajo al servicio de la empresa para realizar actividades que permitan mejorar el funcionamiento del proceso productivo y administrativo de estas, las PYMES,

Del mismo modo, aplicar procesos productivos que permitan producir o prestar servicios con alto grado de diferenciación del producto/servicio

Figura 6 Plano de Influencias de Dependencias Indirectas

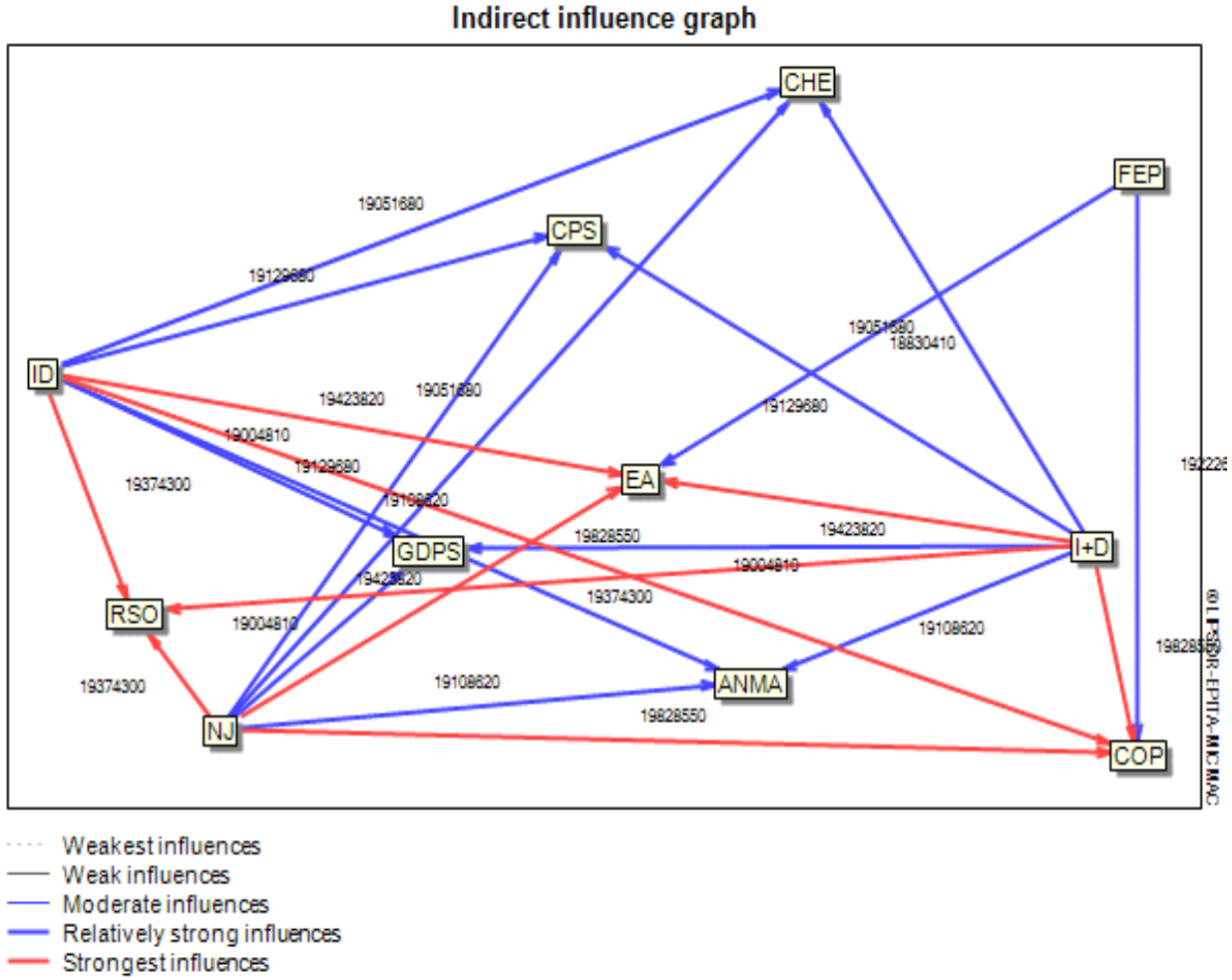


Nota. Calculo los Investigadores - MIC- MAC

Del mismo modo, se identifica que las variables más relevantes que influencian en las PYMES del Municipio de Andalucia (plano de influencias de dependencias indirectas) que son de poca gobernabilidad y por lo tanto estas se deben adecuar, y prácticamente someter a ellas para lograr sus objetivos en el mediano plazo son:

- La aplicación de nuevos modelos administrativos
- La formulación y evaluación de proyectos.
- Capital humano, especializado.
- Alto grado de diferenciación del producto/servicio.

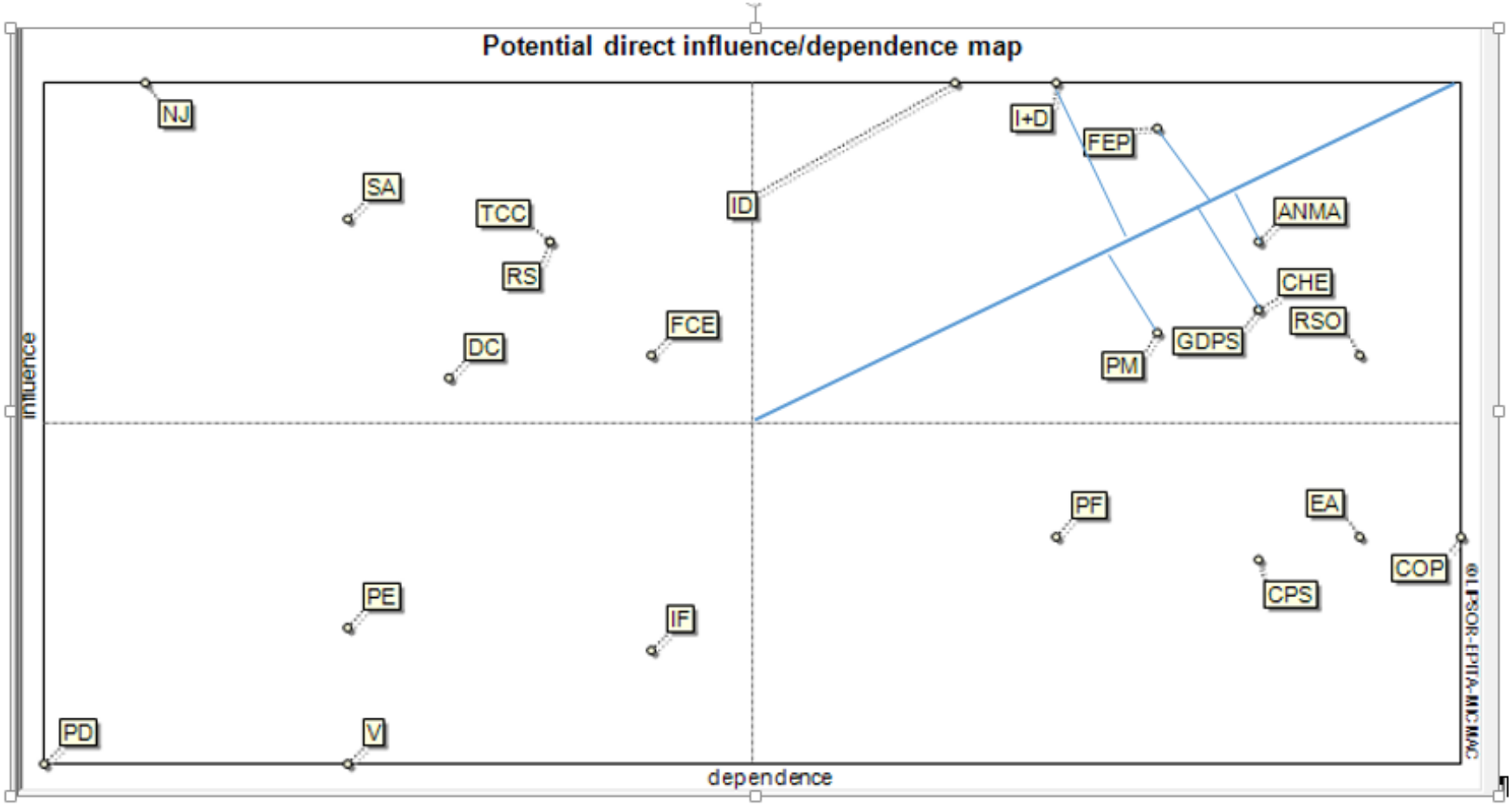
Figura 7 Variables más relevantes que influencian en las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia (Plano de influencias de dependencias indirectas).



Nota. Calculo los Investigadores - MIC- MAC

Los administradores y los propietarios de las PYMES deben liderar gestiones en el mediano plazo para implementar el cumplimiento de la normatividad juridica (NJ) que el estado colombiano establece para el funcionamiento de las MIPYMES, implementar procesos de Investigación y desarrollo e innovación (I+D) y aplicar procesos de Innovación y desarrollo tecnologico (TIC) en los procesos productivos y administravos de la PYMES, implementar programas de responsabilidad social, disminuir los efectos ambientales que produce la operación de la empresa.(EA) con el fin de mejorar la competitividad de precios (CP).

Figura 8 Gráfico de Influencias Directas Potenciales Estabilidad a partir de MIDP.

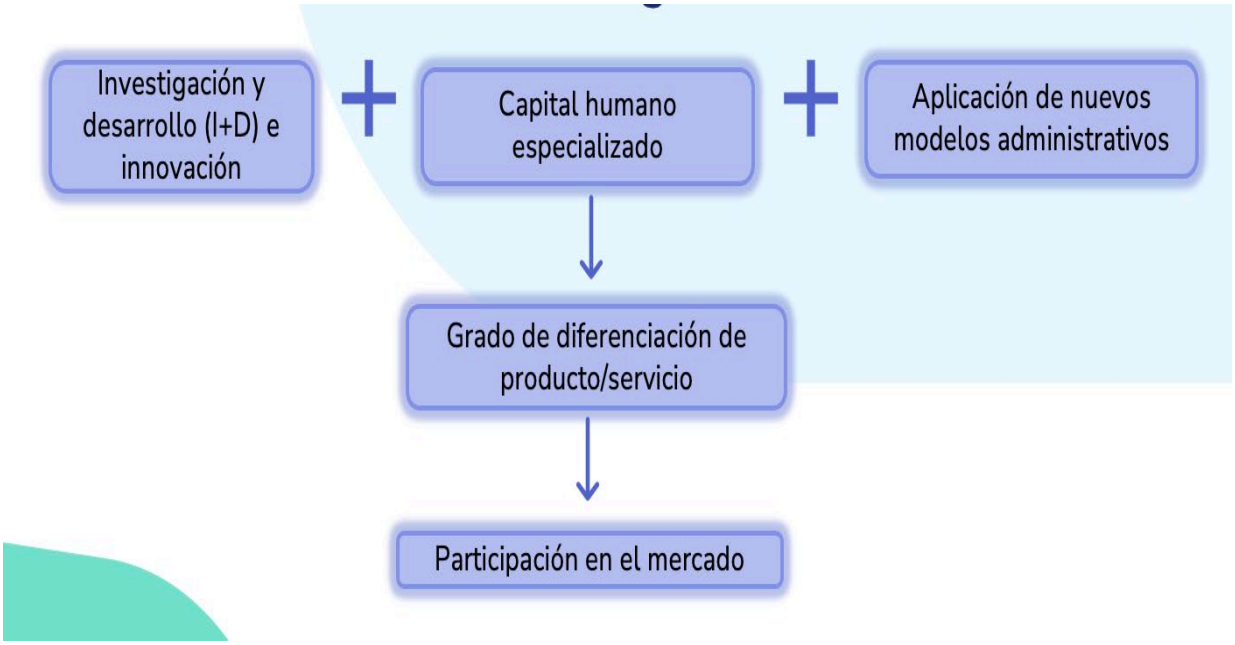


Nota. Cálculo los Investigadores - MIC- MAC

En el plano cartesiano, cuadrante superior derecho, se ubican las variables estratégicas que son totalmente gobernables, que permiten a las PYMES del municipio de Andalucia, lograr los objetivos a largo plazo:

- Investigación y desarrollo (I+D) e innovación.
- Aplicación de nuevos modelos administrativos.
- La formulación y evaluación de proyectos.
- Capital Humano especializado.
- Grado diferenciación del producto/servicio.
- Participación en el Mercado

Figura 9 Estructura Lógica de Causalidad de Variables Estratégicas



Nota. Elaborado por los Investigadores

Las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia deben fomentar los procesos de Investigación y desarrollo e innovación (I+D), vincular capital humano especializado (empleados) que posean competencias para ejecutar las actividades propias de los procesos productivos y administrativos que se desarrollan en las empresas unido a la implementación en la administración de estas, nuevos modelos administrativos como estrategias de gestión que les permita mejorar los procesos, métodos de producción y comercialización de nuevos o mejorados productos y/o servicios,

Como resultado de la implementación de las actividades propias de estas variables y programas anteriores las Pequeñas Empresas del Municipio de Andalucia podrán aperturar nuevos mercados y mejorar sus finanzas y su competitividad y participación en el mercado.

Juego de actores el Método Mactor

4.2 El objetivo del método del juego de actores

Con el analisis mediante la aplicación de software Mactor, se valoraran las relaciones de fuerza entre los diferentes actores y estudian sus convergencias y divergencias de acuerdo al número de posturas y de objetivos asociados.

Tabla 33 Actores, Descripción y Aspectos Misionales, Motivaciones.

Actores	Nombre Corto	Descripción y Aspectos Misionales	Motivaciones
Propietarios Pymes	PP	Se enfoca en la ejecución de actividades que no pueden ser delegadas, establecer procesos y controles internos, construir y dar vida a la estrategia de la empresa.	Estabilidad económica e indepencia laboral
Clientes	C	El cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".	Fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción (Kotler & Gary, 2003).
Empleados	E	Según, en Ministerio del Trabajo, Un trabajador (a), es una persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos.	Según, Federico Herzberg, la motivación laboral es el resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas) (https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/)
Proveedores	P	Es una persona natural o jurídica que abastece de bienes o servicios a tro empresa	Comercializar sus productos
Agremiaciones	A	Son organizaciones que se crean con el fin de definir, promover, expresar y representar los intereses y las preferencias de grupos de individuos de igual posición socioeconómica.	Afrontar los retos que exige la actividad comercial
Clientes de la competencia	CC	Persona o empresa que adquiere bienes o servicios a otras empresas que ofertan el mismo producto o servicio	Diferencia del producto o servicio, en precio, atención, valor agregado.

Actores	Nombre Corto	Descripción y Aspectos Misionales	Motivaciones
Entidades crediticias	EC	Es una organización encargada de efectuar operaciones de intermediación financiera. Los servicios que ofrecen se basan en préstamos, créditos, hipotecas, leasing.	Prestar a clientes una cantidad de dinero, mediante un contrato, el cual debe ser pagado por el o los clientes con los respectivos intereses generados en el tiempo pactado..
Competencia	COM	Competencia es la existencia de un gran cantidad de organizaciones o empresas y personas que ofertan un producto en un mercado determinado.	Incrementar el número de clientes y ventas de la empresa.
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	MINCIT	Promueve el desarrollo económico y el crecimiento empresarial, impulsa el comercio exterior y la inversión extranjera y fomenta el turismo, fortaleciendo el emprendimiento, la formalización, la competitividad, la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local e internacional,	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y empresarios, a través de la formulación, adopción, liderazgo y coordinación de políticas y programas.
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.	DIAN	Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional.	La administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar
Cámara de Comercio.	CAMC	Entidad privada sin ánimo de lucro con funciones delegadas por el estado, que lidera los actores de la región y articula procesos en procura del desarrollo sostenible y la competitividad regional.	Brindar a los empresarios y comunidad en general, servicios innovadores de calidad que generen confianza y credibilidad con el apoyo de un equipo humano competente.
Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos.	INVIMA	Agencia Regulatoria Nacional, de vigilancia y control de carácter técnico científico, que vela por la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos.	Ejercer control del cumplimiento de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Actores	Nombre Corto	Descripción y Aspectos Misionales	Motivaciones
Municipio	M	El municipio es la entidad territorial fundamental de la organización político - administrativa del Estado Colombiano. Goza de autonomía política, fiscal y administrativa dentro del marco establecido por la Constitución Política de 1991 y la Ley.	Su finalidad no es otra que la de asegurar el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio. En materia de participación ciudadana, social y comunitaria, el municipio es el escenario privilegiado para la deliberación pública de los problemas colectivos.
Grupos ambientalistas	GA	Son aquellos grupos que promueven la preservación y protección del medio ambiente.	Velar por la protección y uso y manejo adecuado de los recursos naturales renovables y no renovables.
Universidades Públicas y Privadas	IES	Instituciones prestadoras de servicio de educación superiores	Prestar servicios de educación superior de alta calidad.
Servicio Nacional de Aprendizaje	SENA	Establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia.	Formar de manera gratuita a los colombianos en programas acacdemicos en la modalidad de técnicos, tecnológicos y complementarios
Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Ley 1064 de 2006)	ETDH	La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano permite complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales.	La educación para el trabajo y el desarrollo humano comprende programas de formación labora formación académica.

Actores	Nombre Corto	Descripción y Aspectos Misionales	Motivaciones
Cajas de Compensación Familiar	CCF	Como operadoras del subsidio familiar, su misión es pagar esta prestación social a los beneficiarios de medianos y bajos ingresos, ya sea en dinero, especie o servicios. Como operadoras de las políticas sociales, ejecutan los recursos destinados a la financiación de programas sociales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables.	Para el cumplimiento de ambos propósitos, se constituyen como personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro y organizadas en corporaciones, según lo previsto en el Código Civil. Bajo esta estructura, y el control y la vigilancia de la Superintendencia del Subsidio Familiar, las Cajas de compensación familiar dan cumplimiento a las políticas de seguridad social del país.

Nota. Elaborado por los Investigadores - Método MACTOR

PRESENTACION DE OBJECTIVOS

LISTA DE OBJECTIVOS

1. Investigación y desarrollo (I+D) e innovación. (I+D)
2. Aplicación de nuevos modelos administrativos (ANMA)
3. Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP)
4. Capital Humano especializado (CHE)
5. Grado diferenciación del producto/servicio (GDPS)
6. Participación en el Mercado (PM)

La Matriz de Influencias Directas (MDI) Actor X Actor es creada a partir de ls estrategias de los actores, la cual permite describir las influencias directas que los actores tienen entre sí.

Tabla 34 Matriz de Influencias Directas

MID	PP	C	E	P	A	CC	EC	COMP	MINCIT	DIAN	CAMC	INVIMA	M	GA	IES	SENA	ETDH	CCF
PP	0	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
C	4	0	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
E	4	4	0	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
P	4	2	4	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	2	2	2	2	0	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
CC	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	4	4	4	4	4
EC	4	4	4	3	2	3	0	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
COMP	4	4	4	0	0	0	0	0	4	1	0	4	3	0	0	0	0	0
MINCIT	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4
DIAN	4	4	4	0	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4
CAMC	4	2	3	4	4	2	4	4	4	1	0	4	3	2	2	2	2	2
INVIMA	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4
M	4	4	3	1	4	4	4	4	4	1	2	4	0	2	0	0	4	0
GA	4	1	2	0	1	1	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
IES	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	0	3	3	3
SENA	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
ETDH	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3
CCF	4	4	4	0	4	4	4	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Las influencias se evaluan de 0 a 4 de acuerdo a la importancia del efecto sobre el actor:

0 : Sin innluencia
1 : Procesos
2 : Proyectos
3 : Misión
4 : Existencia

Nota. Investigadores – Método MACTOR.

La matriz de posiciones valoradas Actor X Objetivo (2MAO) proporciona información sobre la postura del actor sobre cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente) y la jerarquía de sus objetivos.

Tabla 35 Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO)

2MAO	I+D	ANMA	FEP	CHE	GDPS	PM
PP	4	4	4	4	4	4
C	0	0	0	0	0	0
E	3	4	4	3	3	3
P	2	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
CC	0	0	0	0	0	0
EC	3	2	4	2	3	2
COMP	-4	-4	-4	-4	-4	-4
MINCIT	2	2	2	2	2	2
DIAN	4	4	4	2	4	3
CAMC	3	4	4	4	4	4
INVIMA	4	4	4	4	4	4
M	4	4	4	4	4	4
GA	-1	-1	-1	-1	-1	-1
IES	4	3	2	2	2	2
SENA	1	0	1	0	1	1
ETDH	0	0	0	2	0	0
CCF	0	1	0	4	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota. Investigadores – Método MACTOR.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestion, etc.…) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

Resultados del estudio
1. Influencias directas e indirectas

1. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

La matriz MDII determina las influencias directas o indirectas de orden 2 entre actores. La utilidad de esta matriz es su visión más completa de los juegos de competitividad (un actor puede reducir el número de elecciones de otro influenciándolo a través de un actor intermediario). La operación "suma" utilizada para calcular el MDII no produce (en esta nueva matriz) la misma escala de intensidades adoptada para evaluar las influencias directas en el MDI. A pesar de esto, los valores en MDII son un buen indicador de la importancia de las influencias directas e indirectas que los actores tienen entre sí. A partir del MDII se calculan dos indicadores:

- El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (ii, por filas sumatorias).
- El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di, por columna sumatoria).

Tabla 36 MIIDI

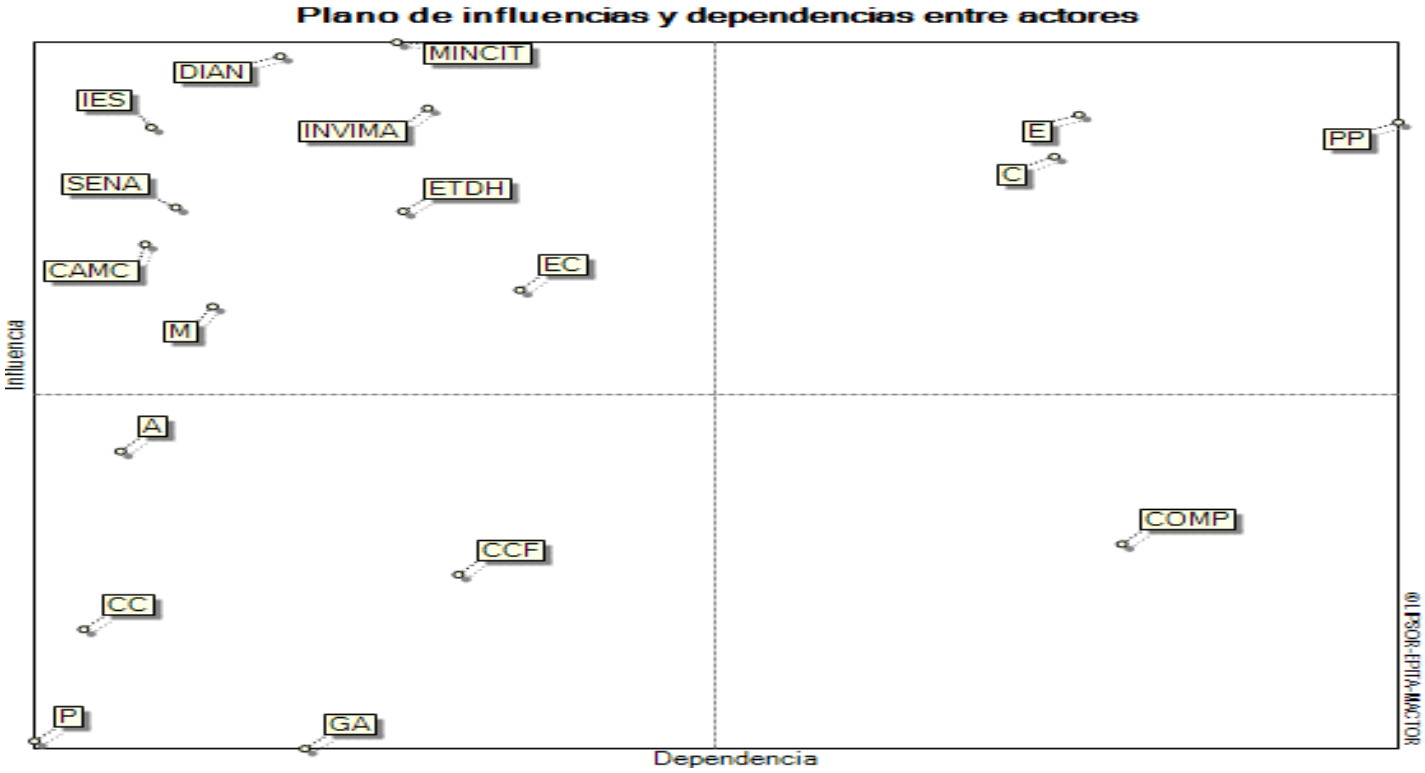
MIDI	PP	C	E	P	A	CC	EC	COMP	MINCIT	DIAN	CAMC	INVIMA	M	GA	IES	SENA	ETDH	CCF	Ii
PP	54	48	48	34	40	38	46	50	41	39	38	41	37	37	36	36	40	39	688
C	55	49	48	32	36	35	42	49	42	36	35	42	37	33	33	33	37	36	661
E	54	48	48	34	40	38	46	50	41	39	38	41	37	37	36	36	40	39	694
P	15	15	15	12	6	5	8	11	15	13	12	15	15	8	12	12	12	12	201
A	30	30	30	22	25	24	28	29	24	26	23	24	22	25	22	22	24	24	429
CC	23	19	18	12	18	19	20	23	15	17	14	15	14	18	15	15	15	18	289
EC	42	40	42	28	26	26	30	36	32	33	30	32	31	30	31	31	33	33	556
COMP	24	24	23	19	16	15	20	20	22	22	23	22	20	19	21	21	24	21	356
MINCIT	61	53	53	36	40	39	46	54	44	40	39	44	39	40	40	40	44	43	751
DIAN	57	51	49	36	40	39	44	51	44	40	39	44	39	40	40	40	44	43	740
CAMC	46	43	45	33	32	30	34	40	35	34	30	35	30	30	30	30	33	32	592
INVIMA	56	48	50	34	36	35	42	50	39	38	36	39	38	38	39	39	39	42	699
M	39	38	37	28	26	26	29	34	31	31	29	31	28	31	33	33	34	33	543
GA	15	15	15	9	7	7	8	12	14	12	10	14	13	9	11	11	11	11	195
IES	52	49	48	34	36	36	41	47	40	38	36	40	36	37	36	36	39	39	684
SENA	47	43	45	30	34	34	38	44	35	34	32	35	33	35	32	32	35	35	621
ETDH	47	43	45	30	34	34	38	44	35	34	32	35	33	35	32	32	35	35	618
CCF	25	25	25	15	13	13	15	19	20	20	18	20	21	17	22	22	22	22	332
Di	688	632	636	466	480	474	545	643	525	506	484	530	495	510	485	489	526	535	9649

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos :
Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro.

El mapa de influencia y dependencia entre actores es una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias (directas o indirectas: Di y Ii) entre ellos. Las posiciones son calculadas automáticamente por el software Mactor.

Figura 10 Plano de Influencias y Dependencias Entre Actores



Nota. Calculo los Investigadores - MACTOR

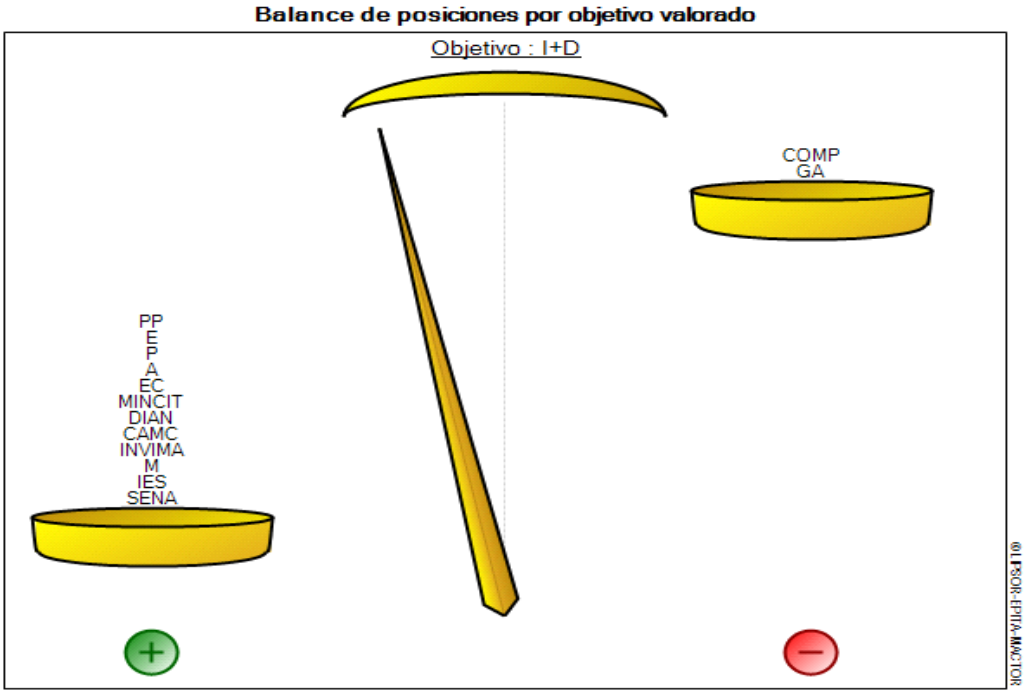
En el plano cartesiano, se identifican los actores de enlace, los actores de bajo poder, los actores autónomos y los actores de alto poder.

En el plano cartesiano, cuadrante superior derecho, se identifica que los propietarios de las PYMES es actor principal que debe liderar cumplimiento el logro de los objetivos de las variables estratégicas, quienes se deben articular con los actores del alto poder[1] constituidas por organizaciones del estado entre ellas el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Cámara de Comercio, el Municipio, y entre los actores autónomos[2] se encuentran las Instituciones de Educación Superior, que son autónomas para crear programas profesionales, tecnológicos, técnicos y para el trabajo y aparecen otros actores de bajo poder que están o no de acuerdo para que los objetivo de las PYMES se ejecuten .

[1] Plano cartesiano, cuadrante superior izquierdo.

[2] Plano cartesiano, cuadrante inferior izquierdo.

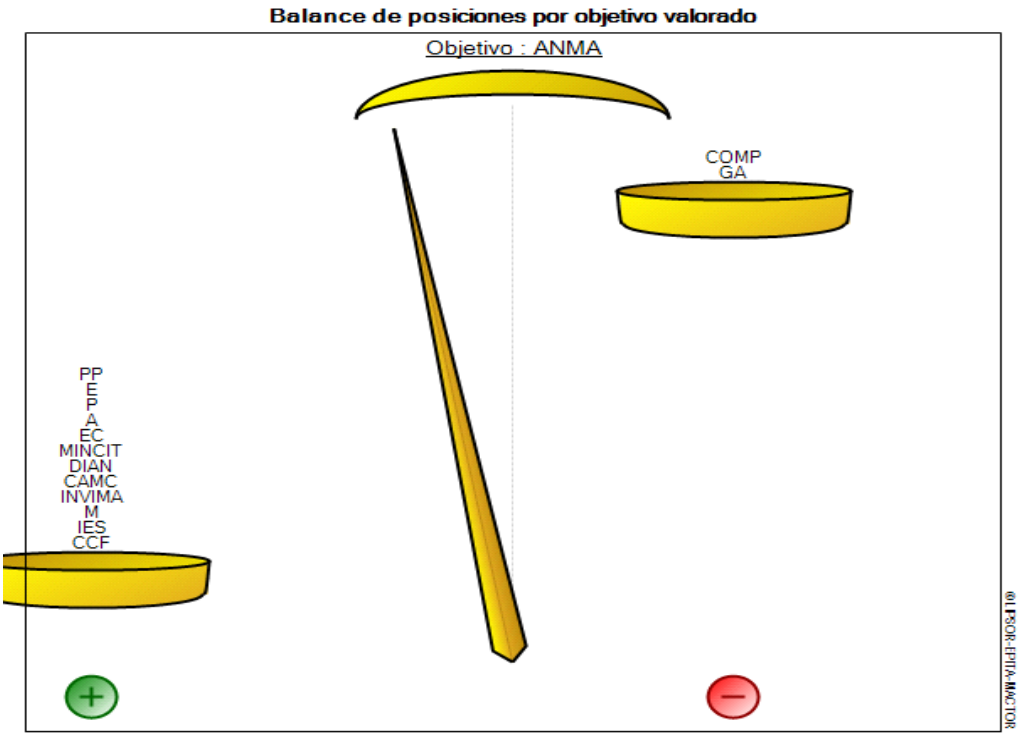
Figura 11 c. Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Investigación y desarrollo (I+D) e innovación.



Para el logro de los objetivos estratégicos, de acuerdo al balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Investigación y desarrollo (I+D) e innovación., se puede establecer que la competencia (COMP), definida como la preexistencia de gran cantidad de organizaciones o personas que ofertan y venden producto/servicio (son oferentes) en un mercado determinado, unida a los grupos ambientalistas que promueven la preservación y protección del ambiente, desde una perspectiva territorial y de derechos, son los actores que se oponen que al interior de las PYMES, se fortalezcan los programas de Investigación y desarrollo (I+D) e innovación.

Por lo contrario los propietarios, empleados, proveedores, agremiaciones, entidades crediticias, Ministerio de industria, comercio y turismo, la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, la Camara de Comercio, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, el Municipio, las Instituciones de educación superior públicas y privadas y el servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, son actores que están de acuerdo en el fortalecimiento de programas para el se fortalezcan los programas de Investigación y desarrollo (I+D) e innovación en las PYMES, que se pueden desarrollar a través de convenios interadministrativos y alianzas estratégicas entre actores, con el fin de disminuir costos.

Figura 12 d . Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Aplicación de nuevos modelos administrativos



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

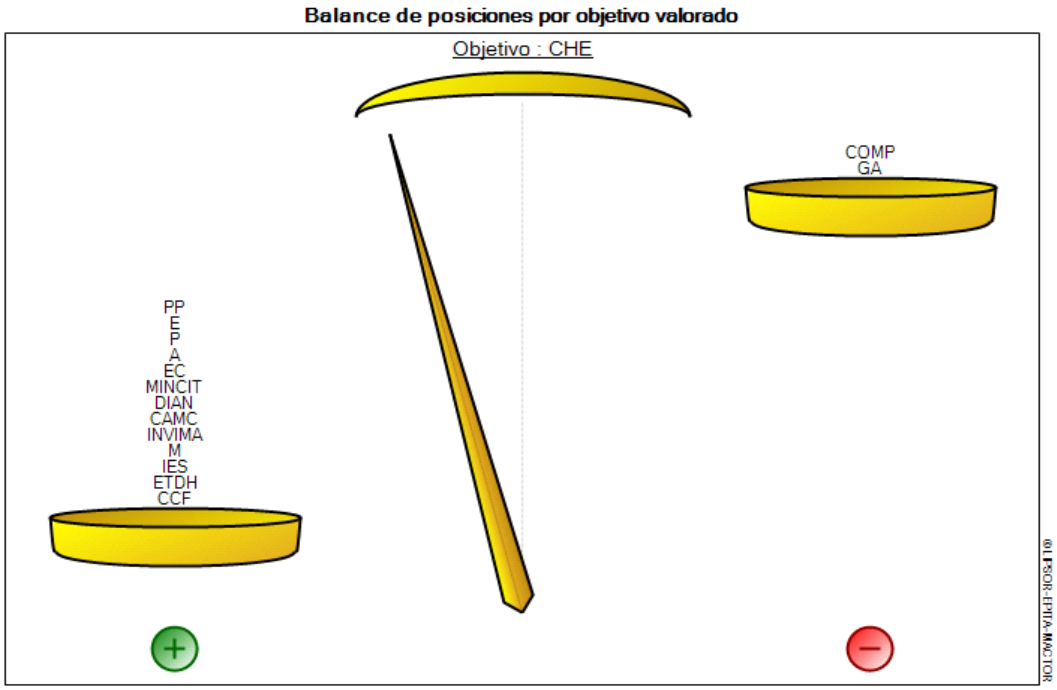
La implementación de nuevos modelos admirativos, es otro objetivo estratégico valorado que la competencia no está de acuerdo con que se implementen en la administración de las pymes, sin embargo, los propietarios, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, las entidades crediticias, *Ministerio de industria, comercio y turismo, la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, la Camara de Comercio, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, el Municipio, las Instituciones de educación superior públicas y privadas y las cajas de compensación familiar,* están de acuerdo en que estos nuevos modelos administrativos se deben aplicar para mejorar los procesos productivos yadministrativos con el fin de mejorar la competitividad de estas organizaciones.

Figura 13 e. Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Formulación y Evaluación de Proyectos

Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

La formulación y evaluación de proyectos (FEP), es otro objetivo estratégico valorado que la competencia y los grupos ambientalistas, no están de acuerdo con que se implementen en la administración de las pymes, sin embargo, los propietarios, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, las entidades crediticias, el *Ministerio de industria, comercio y turismo, la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, la Camara de Comercio, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, el Municipio, las Instituciones de educación superior públicas y privadas y lel Servicio Nacional de aprndizaje,* están de acuerdo en que se empiece a trabajar bajo la formulación y evaluación de proyectos, permitiendo asi mejorar los procesos productivos yadministrativos de estas organizaciones.

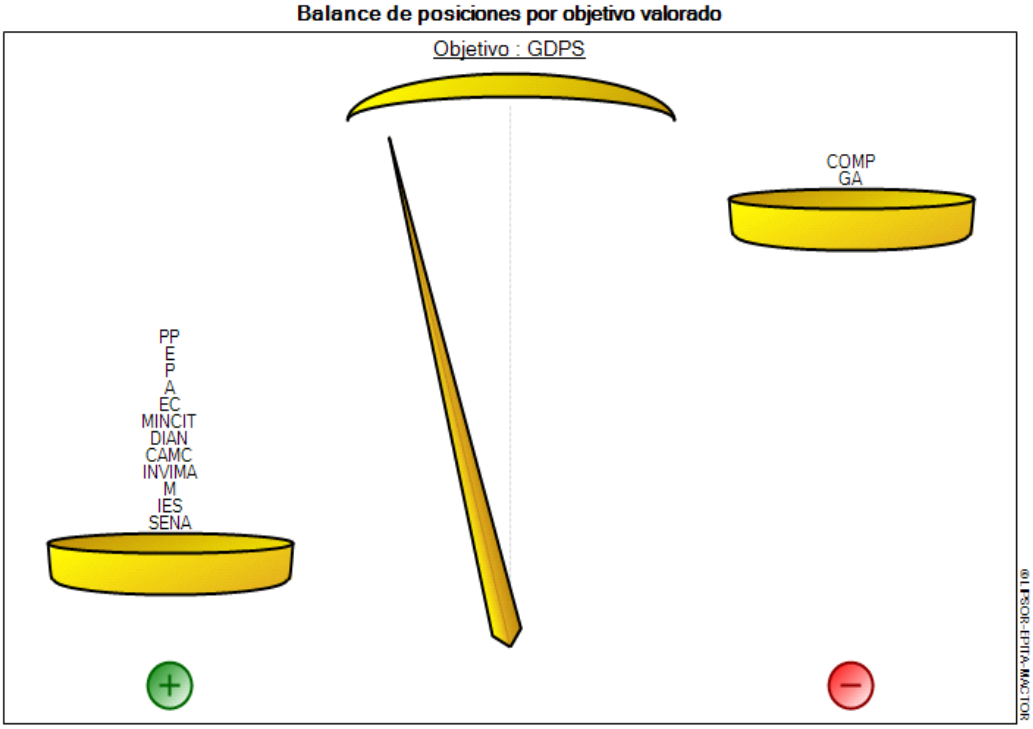
Figura 14 Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Capital Humano especializado



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

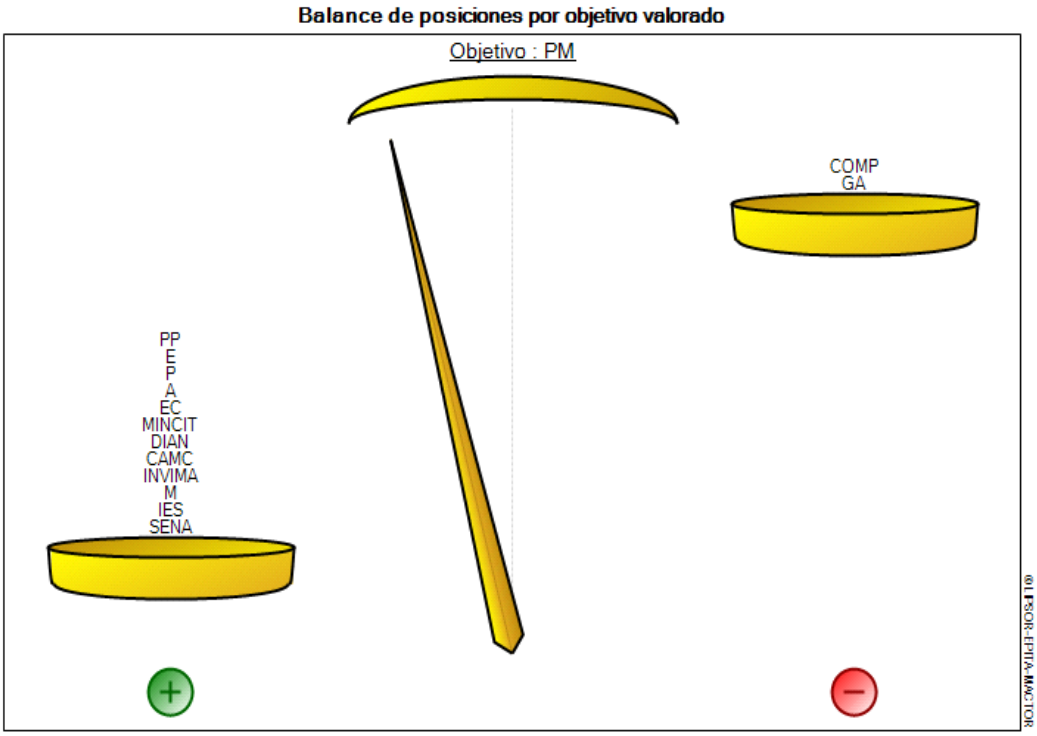
Según el balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Capital Humano especializado, es otro objetivo que la competencia y los grupos ambientalistas, no están de acuerdo con que se implementen en la administración de las pymes, sin embargo, los propietarios, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, las entidades crediticias, el Ministerio de industria, comercio y turismo, la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, la Camara de Comercio, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, el Municipio, las Instituciones de educación superior públicas y privadas, las Entidadades del dedicadas al desarrollo del talento humano , están de acuerdo en que se empiece a vincular mano de obra especializada en la dirección y ejecución de las diferentes actividades del los procesos productivos y administrativos de las PYMES del Municipio.

Figura 15 Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Grado diferenciación del producto/servicio



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR *El balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo : Grado diferenciación del producto/servicio, es otro objetivo que la competencia y los grupos ambientalistas, no están de acuerdo con que se implementen en la administración de las PYMES, sin embargo, los propietarios, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, las entidades crediticias, el Ministerio de industria, comercio y turismo, la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, la Camara de Comercio, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, el Municipio, las Instituciones de educación superior públicas y privadas, y el servicio nacional de aprendizaje , están de acuerdo en que el portafolio de productos o servicios que poseen las empresas posean algun grado que los diferencia de los demas que se ofertan en el mercado.*

Figura 16 Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Participación en el Mercado



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

El objetivo valorado : Participación en el Mercado, es otro que la competencia y los grupos ambientalistas, no están de acuerdo que las PYMES amplien, sin embargo, los propietarios, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, las entidades crediticias, el Ministerio de industria, comercio y turismo, la Dirección de impuestos y aduanas nacionales, la Camara de Comercio, el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, el Municipio, las Instituciones de educación superior públicas y privadas, y el servicio nacional de aprendizaje , están de acuerdo en que las PYMES amplien el mercado, de sus productos o servicios y asi mejor sus ingresos .

B. ACTORES OBJETIVOS RELACIÓN

I. Orden 1 relación

1. Matriz de posiciones simples (1MAO)

La matriz de posición simple 1MAO muestra la valencia de cada actor con respecto a cada objetivo (probable, improbable, neutral o indiferente). Esta matriz, resultado de la fase 3 de Mactor, no se compone de las entradas de datos iniciales. Mactor lo vuelve a calcular a partir de 2MAO.

Tabla 37 Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

1MAO	I+D	ANMA	FEP	CHE	GDPS	PM	Suma absoluta
PP	1	1	1	1	1	1	6
C	0	0	0	0	0	0	0
E	1	1	1	1	1	1	6
P	1	1	1	1	1	1	6
A	1	1	1	1	1	1	6
CC	0	0	0	0	0	0	0
EC	1	1	1	1	1	1	6
COMP	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6
MINCIT	1	1	1	1	1	1	6
DIAN	1	1	1	1	1	1	6
CAMC	1	1	1	1	1	1	6
INVIMA	1	1	1	1	1	1	6
M	1	1	1	1	1	1	6
GA	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6
IES	1	1	1	1	1	1	6
SENA	1	0	1	0	1	1	4
ETDH	0	0	0	1	0	0	1
CCF	0	1	0	1	0	0	2
Número de acuerdos	12	12	12	13	12	12	
Número de desacuerdos	-2	-2	-2	-2	-2	-2	
Número de posicioones	14	14	14	15	14	14	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

-1 : actor desfavorable a la consecución del objetivo
0 : Posicion neutra
1 : actor favorable a la consecución del objetivo

II. Relación de orden 2 1. Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

La matriz 2MAO especifica la posición del actor en cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente). Esta matriz es la información inicial dada por el usuario y también presenta marginalidades.

Tabla 38 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

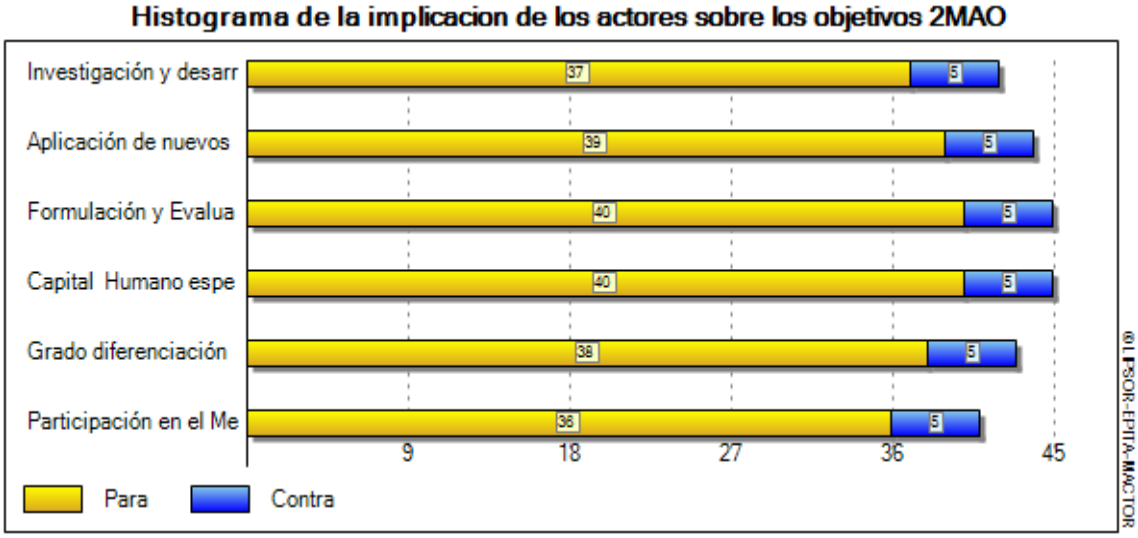
2MAO	I+D	ANMA	FEP	CHE	GDPS	PM
PP	4	4	4	4	4	4
C	0	0	0	0	0	0
E	3	4	4	3	3	3
P	2	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
CC	0	0	0	0	0	0
EC	3	2	4	2	3	2
COMP	-4	-4	-4	-4	-4	-4
MINCIT	2	2	2	2	2	2
DIAN	4	4	4	2	4	3
CAMC	3	4	4	4	4	4
INVIMA	4	4	4	4	4	4
M	4	4	4	4	4	4
GA	-1	-1	-1	-1	-1	-1
IES	4	3	2	2	2	2
SENA	1	0	1	0	1	1
ETDH	0	0	0	2	0	0
CCF	0	1	0	4	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo
0 : El objetivo es poco consecuente
1 : El objetivo pone en peligro los procesos operativos(gestion, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos
2 : El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos
3 : El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión
4 : El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

Figura 17 Histograma de la implicacion de los actores sobre los objetivos 2MAO



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

Este histograma se produce a partir de la matriz de relación valorada (orden 2) entre actores y objetivos, 2MAO. Representa la movilización de los objetivos del actor. El histograma se utiliza para identificar para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos, p. a favor o en contra.

Análisis morfológico

Capítulo V

Análisis morfológico para los escenarios 2020-2025

La construcción de escenarios supone una integración de la información para identificar los escenarios de futuro de las pequeñas empresas , para el período de cinco (5) años.

Desde la perspectiva de Bluet y Zemor (1970), un escenario es *"un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura"* (Godet, Michel, 1993).

Para (Godet, Michel, 1995) Hay tres tipos de escenarios:

1. Escenarios posibles: todo lo que se puede imaginar.
2. Escenarios realizables: todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones.
3. Escenarios deseados: se encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables.

en concretar los escenarios obtenidos en el subespacio morfológico útil.

Resultados.

Espacio morfológico**:** el análisis morfológico construido tiene en cuenta algunas de las siguientes seis (6) variables del sistema que se han transformado en componentes o dimensiones.

1. Investigación y desarrollo e innovación. (I+D)
2. Aplicación de nuevos modelos administrativos (ANMA)
3. Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP)
4. Capital Humano especializado (CHE)
5. Grado diferenciación del producto/servicio (GDPS)
6. Participación en el Mercado (PM)

Tabla 39 Variables Descripción y Dominios

*Variables Descripción y Dominios*N°	TÍTULO CORTO	TÍTULO LARGO	DESCRIPCIÓN	Dominio
1	I+D	Investigación y desarrollo e innovación. (I+D)		Administración
2	ANMA	Aplicación de Nuevos modelos administrativos	Modelos y herramientas administrativas que los administtadores adaptan y generalizán de acuerdo a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.	Administración
3.	FEP	Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP)		Administración
4.	CHE	Capital Humano especializado (CHE)		Talento Humano
5.	GDPS	Grado diferenciación del producto/servicio	Proceso de distinguir un producto o servicio de otros, para hacerlo más atractivo en el mercado.	Producción
6	PM	Participación en el Mercadeo	Proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.	Mercadeo

Tabla 40 Cuadro de Hipótesis

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Administración	1 - Investigación y desarrollo e innovación. (I+D)	Identifica la necesidad de incorporar Investigación y desarrollo e innovación en los procesos productivos y administrativos.	Incorpora la Investigación, desarrollo e innovación en los procesos productivos para mejorar la competitividad empresarial.	Fortalece el programa de Investigación, desarrollo e innovación en los procesos productivos y administrativos.
Administración	2 – Aplicación de Nuevos modelos administrativos	Identifica nuevos modelos administrativos de gestión gerencial que se pueden implementar.	Implementa nuevos modelos administrativos de gestión gerencial	Fortalece los modelos administrativos de gestión gerencial
Administración	3.- Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP)	Crea espacios para formular y evaluar proyectos empresariales.	Implementa la formulación y evaluación de proyectos empresariales.	Institucionaliza la formulación y evaluación de proyectos empresariales y los ejecuta de forma eficiente.
Talento Humano	4 - Capital Humano especializado	Identifica las necesidades de vincular Capital Humano especializado con altas competencias en procesos productivos y administrativos.	Incorpora Capital Humano especializado con altas competencias en procesos productivos y administrativos.	Fortalece el programa de incorporación Capital Humano especializado con altas competencias en procesos productivos y administrativos.
Producción y/o servicios	5.- Productos/servicios con alto grado de diferenciación	Identifica la cadena de valor con las actividades más importantes del proceso productivo.	Mejora el diseño, la identidad y la marca del portafolio de productos/servicios.	Desarrolla de productos/servicios de alto valor agregado.

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Mercadeo	6 - Participación en el Mercadeo	Establece programa de expansión en la comercialización de su portafolio de productos o servicios.	Evalúa las oportunidades que presenta el mercado para ampliar su número de clientes.	Inicia programa de expansión en la comercialización de su portafolio de productos o servicios (Apertura nuevos mercados).

Nota. Los investigadores Software MORPHOL

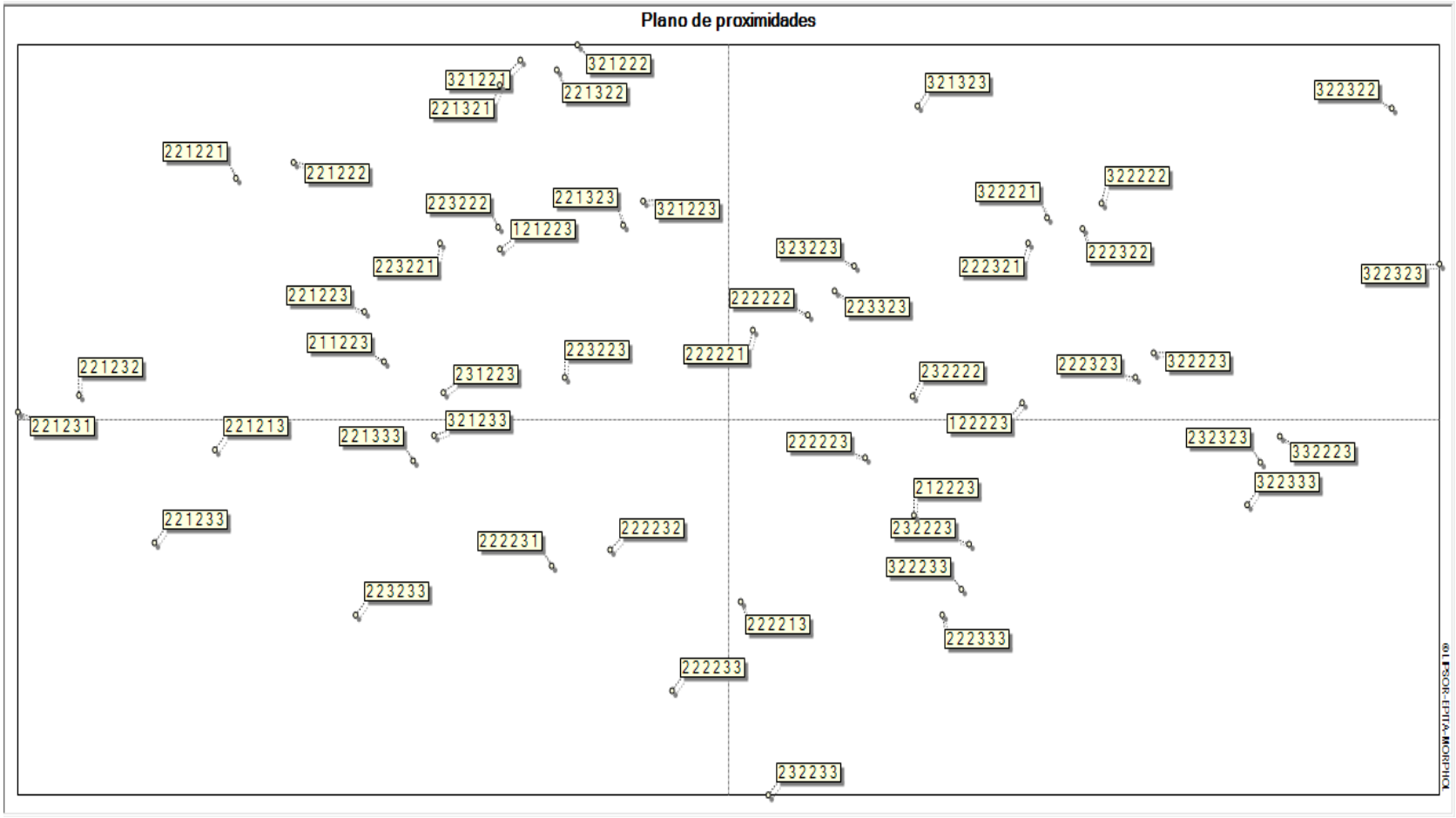
Subespacio Morfológico Útil

Para la selección del subespacio Morfologico, o se tuvo en cuenta criterios de elección para identificar (en los componentes) los estados previstos (Hipótesis de comportamiento) que fueran clave y los secundarios. Los criterios de elección que se tuvieron en cuenta en la descripción de los escenarios se concentraron en los siguientes:

Descripción	Número
Número total de escenarios	4096
Número escenarios después exclusión	4096
Número de escenarios preferencia	0
Número escenarios pre retenidos	0

Nota. Investigadores – Software MORPHOL

Figura 18 Plano de Proximidades



Nota. Investigadores – Software MORPHOL.

De los anteriores escenarios los expertos eligieron cuatro (4), denominados así:

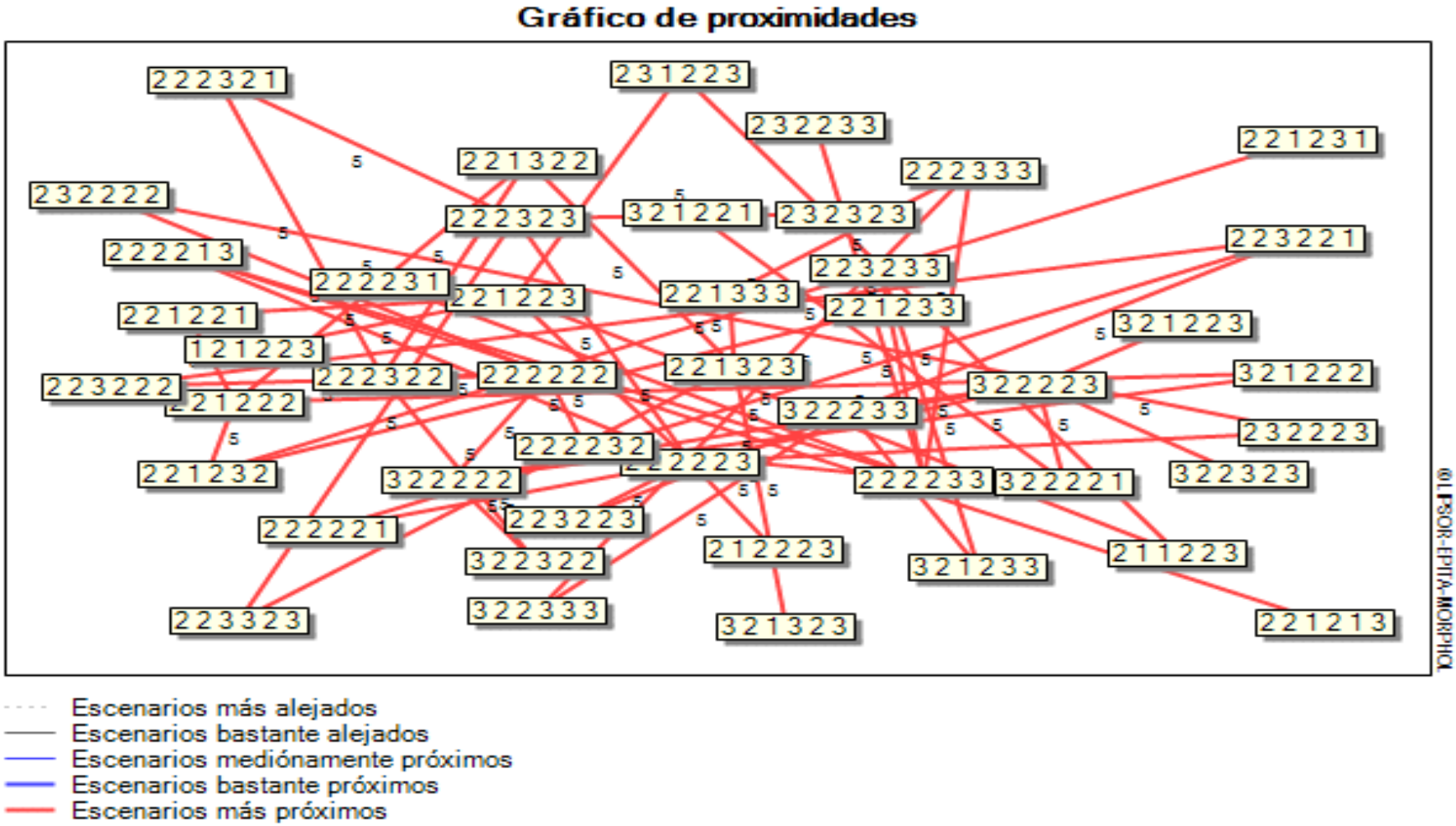
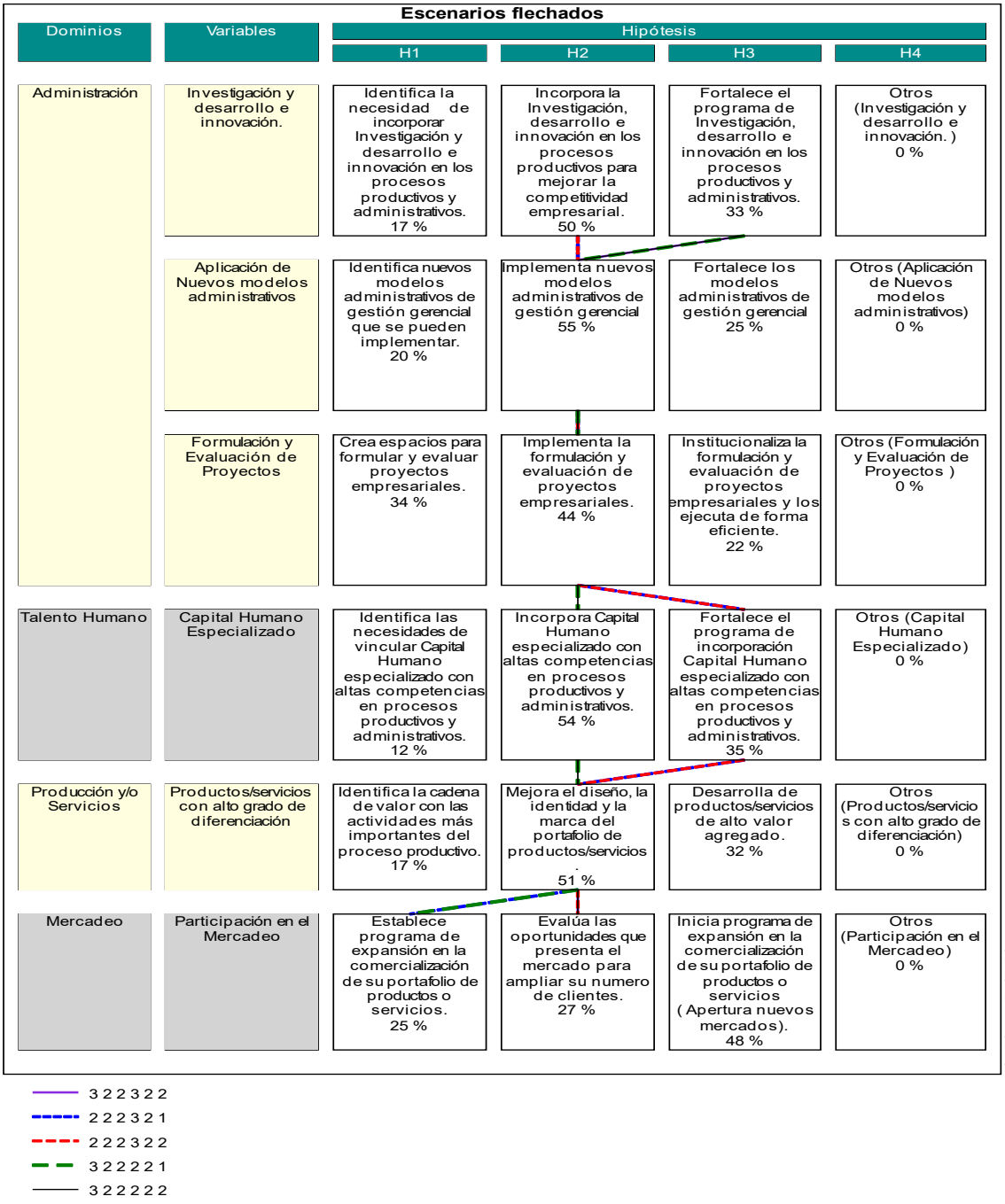


Figura 19 Grafico de Proximidades

Tabla 41 Escenarios Flechados



Nota. Investigadores – Software MORPHOL.

5.1 Escenario apuesta

Los expertos analizaron cada uno de los escenarios anteriores y eligieron el escenario 222322*".* Esta imagen de futuro señala la situación deseable donde quisiera encontrarse las PYMES del Municipio de Andalucia. Se le ha dado el apelativo de "escenario apuesta" porque señala una situación de muy alta excelencia que cumple la función de mostrar un ideal hacia el cual los actores sociales del desarrollo de la relación de las PYME (Estado e Instituciones de apoyo, sectores productivos, academia y comunidad, deberán encausar sus esfuerzos).

Estrategias para Encaminarse hacia el Logro del Escenario Apuesta.

Definida la estrategia como la asociación de un objetivo y unas acciones y se asume que a través de las estrategias es el camino ideal que señala el "escenario deseable" o "escenario apuesta" del desarrollo la relación de las PYME-Medio.

Estos objetivos, que están basados en las variables estratégicas, fueron diseñados por el panel de expertos de la siguiente manera.

Tabla 42 Escenario Apuesta N° 222322

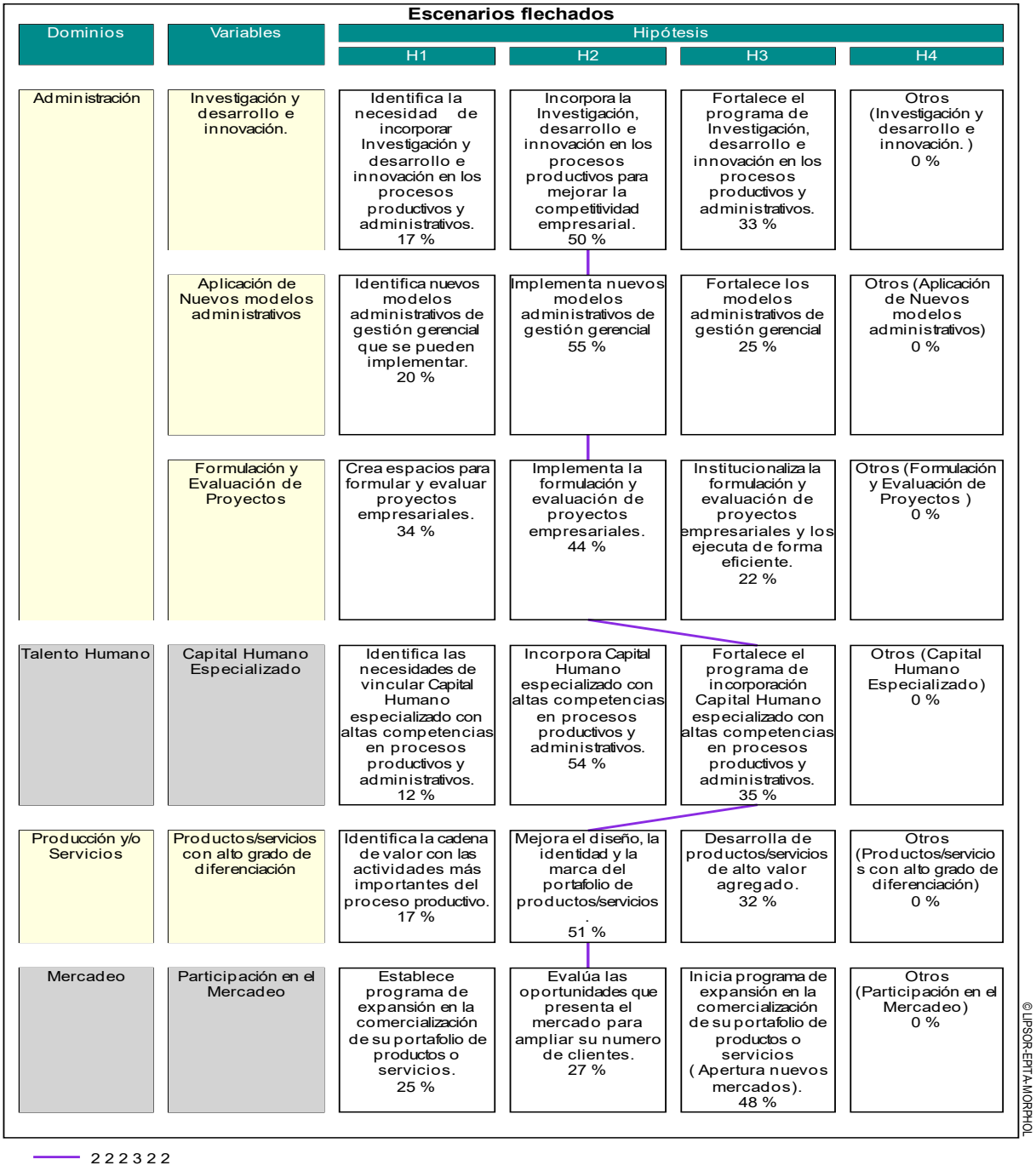


Tabla 43 Dominio y Variable e Hipotesis Seleccionda

Dominio	Variable	H 2
Administración	1 - Investigación y desarrollo e innovación. (I+D)	Incorpora la Investigación, desarrollo e innovación en los procesos productivos para mejorar la competitividad empresarial.
Administración	2 – Aplicación de Nuevos modelos administrativos	Implementar nuevos modelos administrativos de gestión gerencial
Administración	3.- Formulación y Evaluación de Proyectos (FEP)	Implementa la formulación y evaluación de proyectos empresariales.
Talento Humano	4 - Capital Humano especializado	Fortalece el programa de incorporación Capital Humano especializado con altas competencias en procesos productivos y administrativos.
Producción y/o servicios	5.-Productos/servicios con alto grado de diferenciación	Mejora el diseño, la identidad y la marca del portafolio de productos/servicios.
Mercadeo	6 - Participación en el Mercadeo	Evalúa las oportunidades que presenta el mercado para ampliar su número de clientes.

Nota. Investigadores, resultado software MORPHOL.

Para lograr cada uno de estos objetivos se proponen las siguientes estrategias

Tabla 44 Estrategias, Acciones e Indicadores

Estrategia	Acciones	Indicador	RES
Incorporar Investigación, desarrollo e innovación en los procesos productivos y administrativos de las PYMES .	• Fijar metas para el corto, medio y largo plazo • Asignar presupuesto. • Medir los resultados • Difundir resultados.		Administrador
Implementar nuevos modelos administrativos de gestión gerencial (Calidad total, Prospectiva, Outsourcing, Just in time)	• Identificación de iniciativas. • Análisis de costo/beneficio. • Selección de proveedores. • Establecer términos y condiciones. • Oficializar contratación • Establecer proceso de control.	N° de modelos administrativos de gestión gerencial Implementados/ N° de modelos administrativos de gestión gerencial planeados.	Administrador
Implementar la formulación y evaluación de proyectos empresariales.	• Establece una meta. • Enlista necesidades. ... • Realiza un presupuesto de inversiones. ... • Valora y compara. ... • Planifica las operaciones.	N° de proyectos formulados, evaluados y ejecutados / N° de proyectos formulados, evaluados y ejecutados	Administrador

Estrategia	Acciones	Indicador	RES
Incorporar Capital Humano especializado con altas competencias en la empresa	Análisis y detección de necesidades Recepción de candidatos Preselección. Prueba. Entrevista Valoración y decisión Contratación Incorporación	N° de procesos de selecció e incorporación ejecutados / N° de procesos de selecció e incorporación planeados.	Administrador
Mejora el diseño, la identidad de marca del portafolio de productos/servicios	Contratar empresa especializada Crear seccion de Innovación, investigación y desarrollo. Contratar un estudio de mercados.	N° de productos creados / N° de productos planeados.	Administrador
Ampliar el número de clientes.	• Desarrolla productos que satisfagan nuevas necesidades. ... • Realizar una encuesta de preferencias a clientes potenciales. ... • Amplíar el alcance de marketing. ... • Desarrolla un plan de incentivos para el equipo de ventas. ... • Crear una campaña de marketing adecuada para la empresa.	N° de productos nuevos desarrollados / N° de productos nuevos planeados.	

Nota: Investigadores

Referencias Bibliográficas

Porter, M. (1967), R. (s.f.). *Definición administrativa de planeación. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales, Pagina 6.*

.funcionpublica. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php

Álvarez, C. S.–L. (2005.). *Historia del pensamiento administrativo, segunda edición.*

Ansoff, H. I. (1976). *Administración estratégica-textos y casos.*

APUNTES.COM. (22 de Mayo de 2013). *APUNTES.COM*. Obtenido de Apuntes para todos los estudiantes y cursos: https://www.apuntes.com/otros/el-presupuesto-y-la-gerencia-estrategica

BANCOLOMBIA. (4 de JULIO de 2019). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Beneficios Tributarios para las PYMES: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/beneficios-tributarios-para-pymes

Bryars, R. y. (2006).

Cámara de Comercio Tuluá. (2019). *Comportamiento empresarial, informe estadístico .* Tuluá.

Camarena, L. J. (2001). *La naturaleza de la administración estratégica.* México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.

Chiavenato. (2004). *Citado del libro administración estratégica "de la visión a la ejecución".*

Christensen, A. B. (1982). *libro Safari a la Estrategia.*

Connect Americas. (12 de SEPTIEMBRE de 2012). *COMERCIO INTERNACIONAL*. Obtenido de LOS TLC OFRECEN VENTAJAS DE ORO PARA LAS PYMES: https://connectamericas.com/es/content/los-tlc-ofrecen-ventajas-de-oro-para-las-pymes

Covey, S. (1989).

Daniel Delmar. (2003). *" The Rise of the CSO", Organization Design (Delmar, , p 8-10).*

David, H. J. (s.f.). *Administración estratégica y política de negocios.*

Dearden, A. y. (1980).

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Manual de Estructura del Estado.* (D. A. Pública, Ed.) Bogota, colombia : Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php

DINERO.COM. (22 de AGOSTO de 2018). *ECONOMIA*. Obtenido de Para que han servido los TLC en Colombia: https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/enlosmediosimpreso/dinerocom22agosto2018.pdf

Durante, G. M. (s.f.). *GODET Michel en colaboración con Philippe Durante y la participación de Prospektiker Cuadernos de LIPSOR Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos .*

Eduardo, B. (2003). *La Técnica de Análisis de Percepciones de Actores (APER). Para la deducción de posibles conductas y actitudes interactivas. En Metodología de Investigación de Futuros. Metodología Prospectiva (CD).* Argentina: Eduardo Raúl Balbi.

Etzioni, E. (1964). *Metas. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales, Pag.50. .*

F. Zwicky, "Morphology and nomenclature of jet engines", Aeronautical Engineering Review, junio 1947. (s.f.).

file:///C:/Users/ejaramillo/Downloads/1578-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5176-1-10-20170208%20(2).pdf. (s.f.).

Freeman, W. M. (s.f.).

Freeman, W. M. (s.f.). *Administración estratégica y política de negocios.*

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción "Manual de prospectiva y estrategias".* Barcelona España: MARCOMBO, S.A.

Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción - Manual de prospectiva estrategica.* España: Marcombo.

Godet, M. (2000). *LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA.* España: Prospektiker.

GONZALEZ RAMIREZ, B. H. (12 de Noviembre de 2002). *Criterios y Métodos de Evaluación de Software Educativo*. Obtenido de docplayer.es: http://docplayer.es/21009085-Criterios-y-metodos-de-evaluacion-de-software-educativo.html

http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/4-Gestion-del-Desarrollo.pdf. (s.f.).

http://www.fao.org/3/j7507s/j7507s10.htm. (s.f.).

http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm. (s.f.).

http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm. (s.f.).

https://connectamericas.com/es/content/los-tlc-ofrecen-ventajas-de-oro-para-las-pymes. (s.f.).

https://cumbrepuebloscop20.org. (s.f.). Obtenido de https://cumbrepuebloscop20.org/economia/desarrollo/

https://revistas.urosario.edu.co/xml/733/73333009006/html/index.html. (s.f.).

https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834. (s.f.).

https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/4. (s.f.).

https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/4. (s.f.).

https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/8. (s.f.).

https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview. (s.f.).

https://www.cepal.org/es/publicaciones/6441-desarrollo-infraestructura-crecimiento-economico-revision-conceptual. (s.f.).

https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial. (s.f.).

https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi. (s.f.).

https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo. (s.f.).

https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-los-tlc-para-colombia-a-2018/261227. (s.f.).

https://www.eldiario.es/zonacritica/bueno-malo-economia-sindicatos fuertes_6_655894411.html. (s.f.).

https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/. (s.f.).

https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios. (s.f.).

https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/PYMEs/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/especiales/especial-energia-2019/panomara-energetico-colombia. (s.f.).

https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html. (s.f.).

https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986. (s.f.).

https://www.portafolio.co/economia/en-colombia-la-clase-media-llegaria-al-64-en-la-proxima-decada-523377. (s.f.).

https://www.portafolio.co/economia/esta-es-la-prevision-de-crecimiento-para-colombia-segun-la-cepal-532116. (s.f.).

https://www.portafolio.co/economia/finanzas/las-reformas-que-alista-el-mercado-de-capitales-colombiano-532783. (s.f.).

https://www.portafolio.co/economia/inflacion-agosto-de-2019-en-colombia-533290. (s.f.).

https://www.semana.com/especiales/articulo/los-valores-colombianos/104309-3. (s.f.).

https://www.semana.com/nacion/articulo/trabajo-crecimiento-desarrollo-economico/41919-3. (s.f.).

HUERTA Alanis, A. (s.f.). *El D de la Planificación Prospectiva. [contexto-educativo.com.ar]* .

Hunger, T. L. (s.f.). *Administracion estrateegica y politica de neogcios.*

Hunger, T. L. (s.f.). *Administración estratégica y política de negocio.*

Hunger, T. l.–j. (s.f.). *Administración estratégica y política de negocios "hacia la sostenibilidad global" 418 p.*

Igor Ansoff (1965), c. p. ((2006)). *Análisis Sectorial y Competitividad .*

Javier, M. V., & Edgar.8, O. (s.f.). *Instituto - Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe Págs. 83 - 8.*

Jr, J. S. (s.f.). *Administración estratégica textos y casos.*

Juan, C. M. (s.f.). *Estrategia "de la visión a la acción".*

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (s.f.).

Lampel, H. M. (s.f.).

Learned (1965), c. p. ((2006)). *Análisis Sectorial y Competitividad .*

Morgenstern, N. y. (1948).

MUNDIAL, B. (218). *BANCO MUNDIAL ORG*. Obtenido de BANCO MUNDIAL ORG: https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview

Normativo, G. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co.* Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/sistema-verdad.php

O´Donnell, K. y. (1967).

Ohmae, K. (1982).

Pérez, M. (s.f.). *http://www.geocities.com/svg88/Entorno.htm* -. Obtenido de El Entorno de la Organización; del Libro "Guía Práctica de Planeación Estratégica" :.

Peter Drucker, E. D. (s.f.). *Exponentes del enfoque neoclásico de la administración.*

Porter, M. (1980).

Pública, F. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/ejecutiva-orden-nacional.php

publica, F. (s.f.). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-legislativa.php

publica, F. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organismos-control.php#

Publica, F. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-judicial.php

Publica, F. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organos-autonomos.php

Pública, F. (s.f.). *http://www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organizacion-electoral.php

Quinn. (1980).

representantes, c. t. (2018). *Informe anual de gestión y resultados, consejos superiores de pequeña y mediana empresa y de microempresa.*

Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la administración, teoría general administrativa. Origen, evolución y vanguardia, quinta edición. .*

Rué, y. B. (2006). *Citado del libro administración estratégica "de la visión a la ejecución".*

(s.f.). *RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT.*

SEMANA.COM. (09 de junio de 2020). *Actualidad Económica*. Obtenido de El empleo en colombia: https://www.semana.com/nacion/articulo/trabajo-crecimiento-desarrollo-economico/41919-3/

Sierra¸, J. (1992)). *del libro Planeación prospectiva una estrategia para el diseño del futuro Miklos Tello.*

Sistema de Información Geográfico SIG, 2. Ú.-g.-p. (Marte 12 de Diciembre de 2017). *https://www.tulua.gov.co/datos-geograficos-poblacional/*. Obtenido de

https://www.tulua.gov.co/datos-geograficos-poblacional/: https://www.tulua.gov.co/datos-geograficos-poblacional/

Steiner. (1979).

Steiner1979), c. p. (2006). *Análisis Sectorial y Competitividad .*

Vásquez Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumenos para américa latina y el caribe.* Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.

Wheelen, T. L. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS "Hacia la sostenibilidad global".*

Anexos

Fotografías

https://www.freepik.com/free-photo/business-man-financial-inspector-secretary-making-report-calculating-checking-balance-internal-revenue-service-inspector-checking-document-audit-concept_1202418.htm

https://www.freepik.es/foto-gratis/grupo-personas-diversas-que-tienen-reunion-negocios_2894621.htm#query=negocios&position=4&from_view=search&track=sph">Imagen de rawpixel.com

https://www.freepik.es/foto-gratis/cerrar-sobre-fondo-rompecabezas_22895067.htm#query=rompecabezas&position=37&from_view=search&track=sph

https://www.freepik.es/foto-gratis/hombre-negocios-haciendo-presentacion-sus-colegas-estrategia-negocio-efecto-capa-digital-oficina-como-concepto_1202403.htm#query=analisis&position=14&from_view=search&track=sph

https://www.freepik.es/foto-gratis/negocio-reunion-trabajo-equipo-discutir_1235188.htm#query=analisis&position=44&from_view=search&track=sph"

https://www.freepik.es/foto-gratis/dos-colegas-fabrica_4410938.htm#query=industria&position=5&from_view=search&track=sph