

# ESCENARIOS DE FUTURO DE LAS PYMES

DEL MUNICIPIO DE TULUÁ HORIZONTE 2025



**ESCENARIOS DE FUTURO DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ - HORIZONTE 2025**

**EUSEBIO DUCUARA CELIS  
JOSE EVER DE LA CRUZ ROJAS  
ENEIS JRAMILLO RODRIGUEZ  
HARLYS RIVAS PEREA  
DANIELA DIAZ PADILLA  
JAIRO DÍAZ HOYOS**

ISBN: 978-628-7560-00-0

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

## Contenido

Glosario .....	8
Resumen .....	9
Capítulo I .....	10
Metodología.....	10
<b>1. Planteamiento, formulación, y sistematización del problema.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos de la investigación. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Justificación de la investigación. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Marco de referencia .....</b>	<b>14</b>
Capítulo II.....	18
Diagnóstico de las PYMES del municipio de Tuluá frente a su entorno.....	18
<b>2. Análisis del entorno general y específico de las PYMES de Tuluá. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Análisis del entorno general.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Identificación de amenazas y oportunidades (As y Os) del entorno externo general.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Entorno externo específico .....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Análisis integrado del entorno externo .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5 Evaluación de Factores Externos –(Matriz EFE).....</b>	<b>49</b>
<b>2.6 Análisis interno .....</b>	<b>50</b>
<b>2.7. Análisis DOFA de las Pyme del municipio de Tuluá .....</b>	<b>54</b>
Capítulo III .....	74
El análisis estructural – MICMAC .....	74
<b>3.1 Análisis estructural prospectivo .....</b>	<b>74</b>
Capítulo IV.....	93
Método de análisis de juego de actores - Mactor .....	93

4.1 El objetivo del método del juego de actores.....	93
Capítulo V.....	106
5.1. Análisis Morfológico para Los Escenarios 2020-2025 .....	106
5.2. Escenario apuesta.....	115

## Índice de tablas

Tabla 1.	Recursos aplicados por el sistema nacional de apoyo de las PYMES año 2019 .....	20
Tabla 2.	Comportamiento Empresarial del Municipio de Tuluá Año 2019 .....	21
Tabla 3.	Empresas Vigentes por Categoría Jurídica en el Municipio de Tuluá Año 2019 .....	22
Tabla 4.	Empresas Vigentes por Sector Económico del Municipio de Tuluá Año 2019.....	23
Tabla 5.	Empresas Vigentes por Tamaño del Municipio de Tuluá Año 2019.....	24
Tabla 6.	Empresas Vigentes por Sector Económico y por Tamaño del Municipio de Tuluá Año 2019 25	
Tabla 7.	Empresas No Renovadas del Municipio de Tuluá Año 2019 .....	26
Tabla 8.	Principales Cultivos Según Producción en Toneladas Tn en el Municipio Tuluá.....	27
Tabla 9.	Coberturas en educación según el Ministerio de Educación Nacional – 2019.....	28
Tabla 10.	Aseguramiento .....	29
Tabla 11.	Trabajadores Cotizantes al Sistema General de Seguridad Social por Rangos de Edad Municipio de Tuluá Año 2016.....	30
Tabla 12.	Desagregación de coberturas en educación Nota: Ministerio de Educación Nacional - 2019 .....	36
Tabla 13.	Aseguramiento Nota: Ministerio de Salud y Protección Social - 2019 .....	37
Tabla 14.	Índice de Vulnerabilidad y Riesgo por Cambio Climático.....	39
Tabla 15.	Eventos de desastres del año 2010 al año 2017 .....	39
Tabla 16.	Matriz Análisis del Entorno Externo General.....	42
Tabla 17.	Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo General....	44
Tabla 18.	Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter. ....	46
Tabla 19.	Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo Especifico. ....	47
Tabla 20.	Análisis Integrado del Entorno Externo General y Especifico. ....	48
Tabla 21.	Análisis Matriz de Evaluación de Entornos Externos MEFE .....	49
Tabla 22.	Pequeñas y Medianas – PYMES Empresas Vigentes por Sector Económico del Municipio de Tuluá Año 2019.....	51
Tabla 23.	Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F” .....	52
Tabla 24.	Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI) .....	53
Tabla 25.	Análisis DOFA de las PYME del Municipio de Tuluá .....	54
Tabla 26.	Análisis de la Situación Interna y Externa .....	55
Tabla 27.	Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	59
Tabla 28.	Factores de cambio.....	63
Tabla 29.	Árbol de Competencias de las Pyme del Municipio de Tuluá. Competencias .....	66
Tabla 30.	Matriz de Cambios .....	70
Tabla 31.	Abaco de Regnier. Resultados por grado de importancia.....	71
Tabla 32.	Ábaco de Regnier resultados por experto .....	72
Tabla 33.	Lista de Variables.....	74
Tabla 34.	Iteraciones, Influencias y Dependencias.....	80
Tabla 35.	Actores, Descripción y Aspectos Misionales, Motivaciones.....	94
Tabla 36.	Matriz de Influencias Directas .....	97
Tabla 37.	Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO).....	98

Tabla 38.	Calificación Expertos .....	100
Tabla 39.	Descripción de los Dominios .....	107
Tabla 40.	Variables, Descripción y Dominio.....	108
Tabla 41.	Cuadro de Hipótesis .....	109
Tabla 42.	Total, de escenarios .....	111
Tabla 43.	Escenario Apuesta N° 1222222 .....	116
Tabla 44.	Estrategias, Acciones e Indicadores .....	117

## Índice de Figuras

Figura 1.	Planeación Estratégica por Escenarios: Metodología Integrada 2 Pl.....	13
Figura 2.	Posición Estratégica Actual.....	57
Figura 3.	Radar Peso, Sopesado de las variables antes mencionadas .....	60
Figura 4.	Radar Calificación Radar calificación de las variables antes mencionadas .....	61
Figura 5.	Matriz de Entrada – Software MICMAC .....	77
Figura 6.	Matriz de Entrada – Evaluación Expertos en Software MICMAC.....	78
Figura 7.	Matriz de Entrada – Evaluación Expertos en Software MICMAC.....	79
Figura 8.	Plano de Influencias / Dependencias Directas. Nota. Resultados Expertos MICMAC .....	81
Figura 9.	Gráfico de Influencias Directas.....	83
Figura 10.	Plano de Influencias de Dependencias Indirectas .....	85
Figura 11.	Variables más relevantes que influyen en las PYMES del Municipio de Tuluá (Plano de influencias de dependencias indirectas) .....	87
Figura 12.	Gráfico de Influencias Directas Potenciales Estabilidad a partir de MIDP. ....	89
Figura 13.	Estructura Lógica de Causalidad de Variables Estratégicas.....	91
Figura 14.	Plano de Influencias y Dependencias Entre Actores .....	99
Figura 15.	Balance de Posiciones por Objetivo Valorado Talento Humano.....	101
Figura 16.	Balance de Posiciones por Objetivo Valorado variable estratégica innovación y desarrollo TIC .....	102
Figura 17.	Balance de Posiciones por Objetivo Valorado variable estratégica Factores De Importación y Exportación.....	103
Figura 18.	Balance de Posiciones por Objetivo Valorado variable estratégica Implementación Nuevos Modelos Administrativos. ....	104
Figura 19.	Balance de posiciones por objetivo valorado variable estratégica implementación de programas de responsabilidad social. ....	105
Figura 20.	Plano de Proximidades .....	112
Figura 21.	Cuatro escenarios seleccionados .....	113
Figura 22.	Escenarios flechados .....	114

## Glosario

La dirección estratégica: se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, Fred R., 2008, pág. 39).

Estrategas: Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización (David, Fred R., 2008, pág. 8)

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

Estrategia: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo (David, Fred R., 2008).

Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (David, Fred R., 2008).

**La prospectiva:** es un enfoque de investigación que se utiliza para el diseño de escenarios futuros de las organizaciones. No es una proyección del pasado hacia el futuro sino el diseño del futuro, a partir del futuro mismo y su proyección hacia el presente a través de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en el presente (Huerta, s.f.).

La prospectiva estratégica, permite estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación (Michel Godet, 2000)

Un escenario es un 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 (Michel Godet, 2000)

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

## Resumen

La presente investigación se propuso diseñar los escenarios de futuro de las PYMES, ubicadas en el municipio de Tuluá - horizonte 2025, para ello se aplicó la simulación del método prospectivo para predecir los escenarios de futuro de estas.

En el capítulo 1, se identifica y se establece la metodología desarrollada en el proceso de investigación.

En el capítulo 2, se hace un análisis del entorno externo general o medio ambiente y específico de las PYMES, para identificar las amenazas y oportunidades; de igual manera se hace un diagnóstico interno que permite identificar las fortalezas y debilidades de estas.

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 hace el análisis de las estrategias de actores aplicando el método de juego de actores, Mactor con el que se busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

En el capítulo 5, se aplica el análisis morfológico con el fin de explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición del sistema.

A manera de conclusión y recomendación, las PYMES del Municipio de Tuluá, deben implementar los objetivos estratégicos identificados que les permitan potenciar su competitividad en el mercado.

**Palabras clave:** Análisis de Entornos, Análisis del Sector, Cinco Fuerzas Competitivas. Análisis Interno, Escenarios de Futuro.



# Metodología

## Capítulo I

### Metodología

#### 1. Planteamiento, formulación, y sistematización del problema

##### 1.1 Planteamiento del problema.

Situación actual: síntomas y 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 (Beltran, 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.

Ahora bien, a pesar que autores contemporáneos, como: Sanabria (2005), Wilson (1994), Mintzberg (1994), Prahalad y Hamel (1989), Stacey (1992), Ohmae (1998), Porter (2003), Markides (2002), Ohmae (2004), Gladwell (2005), Dungan (2007), Golleman (2000), Birkinshaw (2009), han generado conceptos, modelos y herramientas para la aplicación de la planeación estratégica en la administración moderna de las organizaciones, las PYMES, aún siguen siendo administradas sin un direccionamiento estratégico que les permita una gestión gerencial eficiente a corto, mediano y largo plazo.

Control del pronóstico.

Debido a la importancia que tienen las PYMES, en la economía del municipio de Tuluá, se hace necesario diseñarles los Escenarios de Futuro con Horizonte al año 2025, aplicando las herramientas de la Prospectiva Estratégica, como una disciplina y conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro, permitiendo orientar todos los recursos que poseen en torno a lograr los objetivos en un determinado tiempo.

## **Formulación del problema.**

¿Cuál será el escenario de futuro al año 2025 de las PYMES, ubicadas en el municipio de Tuluá? Este interrogante conlleva a exponer el problema de investigación y analizar diferentes teorías que han tratado esta disciplina.

Sistematización del Problema.

¿Qué oportunidades y amenazas generan el entorno general y específico a las PYMES ubicadas en el municipio de Tuluá?

¿Qué fortalezas y debilidades poseen las PYMES ubicadas en el municipio de Tuluá?

¿Cuál es el escenario de futuro, que señala la situación deseable donde quisiera encontrarse las PYMES del Municipio de Tuluá al año 2025?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar los escenarios de futuro de las PYMES, ubicadas en el municipio de Tuluá - horizonte 2020 - 2025.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Analizar el entorno general, específico e interno de las PYMES ubicadas en el municipio de Tuluá.

Construir técnicamente los escenarios de futuro al año 2025 y definir el escenario apuesta de las PYMES ubicadas en el municipio de Tuluá.

Establecer el Direccionamiento Estratégico de las PYMES ubicadas en el municipio de Tuluá.

## **1.3. Justificación de la investigación.**

Teórica.

Para contextualizar el marco teórico de la investigación propuesta se realizó una exploración general a la metodología 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 Estratégica.

La prospectiva estratégica desde comienzos de los años 80, han 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).

La prospectiva es la reflexión antes de la acción. Es el color azul. Es la reflexión que permite anticipar y preparar las acciones, precisamente, con menores dosis de riesgo y de incertidumbre, pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones (Michel Godet en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker, 2000)

La metodología propuesta por (Michel Godet, Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, e Prospektiker, 2000) en la caja de herramientas de la prospectiva estratégica, se propuso las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial permitiendo:

- Iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica.
- Proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores.
- Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre.
- Establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.
- Identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas.

Según (Michel Godet en colaboración con Régine Monti, 2000) un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.

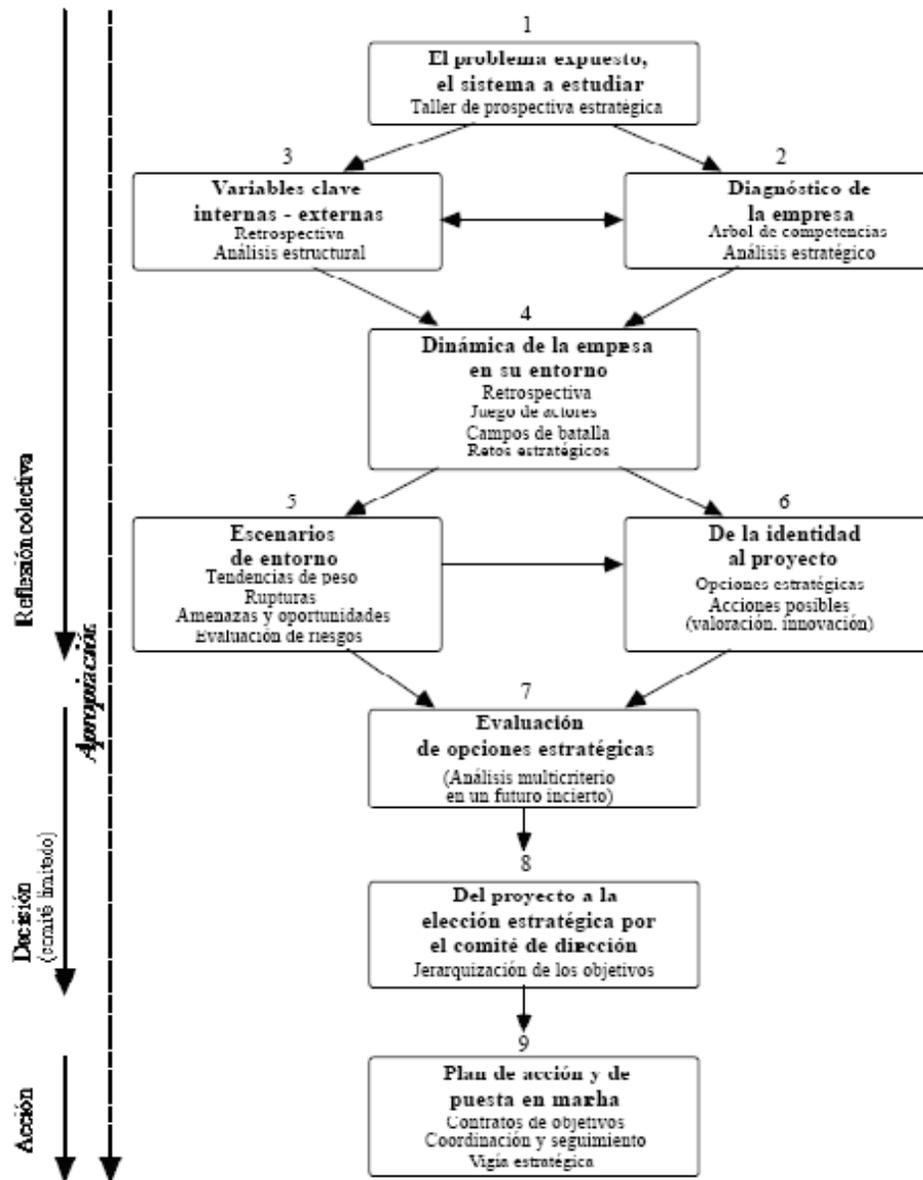
#### Metodología

Durante el desarrollo de la investigación se contó con la participación y asesoría profesional de expertos conocedores del tema de estrategia y prospectiva, con los actores, quienes activamente, aportaron su experiencia y conocimiento práctico en los procesos y formas de la producción de productos y prestación del servicio de las PYMES, donde se consultó bibliografía, con la cual se conceptualiza esta investigación.

La metodología seguida en esta investigación es la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas propuesta por (Michel Godet, Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, e Prospektiker, 2000)

1. Analizar el problema expuesto y delimitar el Sistema a estudiar.
2. Elaborar un diagnóstico de las PYME y representarlo en el árbol de competencias.
3. Identificar las variable-clave de las PYME y de su entorno análisis estructural
4. Análisis del desempeño de la PYME, 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 factibles 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: Metodología Integrada



Nota: (Godet, Michel, 2000)

## Método de Estudio

De acuerdo con los objetivos planteados, fueron utilizados los métodos básicos: inductivo, deductivo, analítico y sintético, indistintamente, ajustándose a la necesidad que cada ítem requiera o se disponga de información, para utilizar el método que sea conveniente.

El método inductivo en esta investigación permite, desde las entrevistas y encuestas personales, generalizar comportamientos o actitudes de los actores de las PYMES del Municipio de Tuluá.

El desarrollo del proyecto amerita utilizar los métodos analítico y sintético, por cuanto proporcionan profundidad y rigurosidad en cada capítulo, mostrando al graduando el nivel de manejo, tanto de técnicas, construcción de nuevas ideas, que contribuya al desarrollo de las PYMES.

Práctica.

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

### 1.4 Marco de referencia

Marco teórico y estado del arte.

La fundamentación teórica de la presente investigación, parte de la articulación de los enfoques, posturas teóricas y metodológicas de las escuelas del pensamiento administrativo, entre ellos el enfoque clásico de la administración, en el que se identifican los aportes de la teoría científica de Frederick W. Taylor, quien afirmaba que la administración debía efectuar el trabajo a partir de la planificación, organización, dirección y control, determinación de métodos de trabajo y similares (George & alvarez, 2005); por otra parte, Henry Fayol en su teoría general de la administración, divide la actividad industrial total en seis funciones: Técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa; indicando 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 más importante y la más difícil de aplicar, una pobre planificación generaría dudas, pasos en falso, acciones fuera de tiempo, debilidad en general y el posible cierre de la empresa (George JR, 2005).

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos y determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden (Chiavenato, 2004).

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

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 definida 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 fijadas por el nivel operativo de la empresa (Chiavenato I. , *Introducción a la Teoría General de la Administración* Séptima edición, 2004).

La planeación es la base de la administración por objetivos APO, ésta se fundamenta en la planeación estratégica propuesta por la teoría neoclásica, a través del modelo prescriptivo en cinco etapas:

1. Formulación de los objetivos organizacionales.
2. Análisis externo del ambiente o auditoría externa.
3. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.
5. Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia (Chiavenato I. ,

Para Jhon Byrne, la planeación estratégica es el aspecto más importante de la gerencia y lo seguirá siendo durante los cinco años siguientes (David, Fred R., 2008), mientras que para Koontz y O'Donnell, 1967, la planeación es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos y políticas de una empresa como un todo y para 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).

Así mismo, (David, Fred R., 2008), la planeación estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, 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 (David, Fred R., 2008).

De igual manera, Learned (1965), citado por Benjamín Betancourt en *Análisis Sectorial y Competitividad* (2006), "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".

Según, Igor Ansoff (1965), citado por Benjamín Betancourt en *Análisis Sectorial y Competitividad* (2006), 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.

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).

Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros. (Porter: 1980).

La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. Es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concentra en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo. La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales. La estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización. (Campos Bueno).

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).

Según, 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).

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:

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.
4. 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 & Ortigón, 2006), la prospectiva es una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad, y se constituye así en un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios del futuro, el análisis de políticas públicas y la planificación estratégica (pág. 85)

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, de manera tangencial, 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).

Para (Balbi: 2003), la técnica de Análisis de Percepciones de Actores - APER es el mejor manejo y análisis de los componentes que pueden llevar a un proceso de negociación entre distintos actores, aunque la persona que se anticipa a los demás tiene ventaja sobre los otros ante un mejor manejo y conocimiento de las variantes que pueda tomar su oponente, gracias al previo ejercicio prospectivo que le permite establecer las diferentes conductas asumidas por un actor frente a las diferentes propuestas que se le pueden hacer. Indudablemente, este tipo de ejercicios permite, a quien lo realiza, ir en franca ventaja frente a sus pares en cualquier proceso de negociación. (Balbi: 2003).

## Marco espacial

Localización: el Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en la región pacífico, subregión centro del departamento del Valle de Cauca, es atravesado de sur a norte por el río Tuluá, Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga. Su población total asciende a 218.812 habitantes, 103.689 (47,4% son de sexo masculino y 115.123 (52,6%) de sexo femenino, 178.030 (81,4%) se encuentran ubicados en la zona urbana mientras que 40.782 (18,6%) en la zona rural, su entorno de desarrollo es robusto y su tipología es B, este se encuentra clasificado según la Ley 617 de 2000 en categoría 2 y posee una extensión de 818 kilómetros cuadrados ( IGAC 2017) y una densidad poblacional de 267,91 hab/Km. cuadrados (DNP, 2021).



# Diagnóstico de las PYMES

## Capítulo II.

### Diagnóstico de las PYMES del municipio de Tuluá frente a su entorno.

#### 2. Análisis del entorno general y específico de las PYMES de Tuluá.

##### 2.1 Análisis del entorno general

Para analizar el macroambiente de las PYME de Tuluá, se analizaron los bloques de variables del entorno político, económico, legal, social, cultural, tecnológico y ambiental para identificar oportunidades y amenazas que generan.

##### **Entorno Demográfico:**

El Municipio de Tuluá, al año 2020, posee 218.812 habitantes, el 81,4% (178.030) de la población reside en el área urbana, mientras que el 18,6% (40.782), habita la zona rural. El 52,6% (115.123) son mujeres y 47,4% (103.689) hombres (DNP, 2020).

El total de la población étnica del Municipio de Tuluá es de 9.067, compuesta por 499 (0.23%) indígenas, población negra, mulata o afrocolombiana de 8.548 (4.02) %, Raizal 8, Palanquero 11 (0.01) (DNP, 2020).

##### **Entorno Económico**

De acuerdo con el (Banco de la República de Colombia, 2019), El DANE reportó que la economía colombiana obtuvo un crecimiento anual de 2,8% para la serie del PIB original del primer trimestre de 2019, y el empleo urbano se mantiene en niveles similares a los de hace cuatro años, aunque con mejoras marginales en formalización en lo corrido de 2019; mientras que la tasa de desempleo, en el total nacional pasó de una tasa promedio de 9,9% en el segundo semestre de 2018 a una de 10,4% entre enero y mayo de 2019 Según la Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) del DANE (Banco de la República de Colombia, 2019),

Según, el (Banco de la República de Colombia, 2019), en el primer semestre de 2019 la inflación anual al consumidor se mantuvo en niveles cercanos a la meta del 3,0% establecida por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR), mientras todas las tasas de interés de préstamos y depósitos aumentaron en el primer semestre de 2019. Al descontar el promedio de varias medidas de expectativas de inflación (tasas de interés reales *ex ante*), tanto las tasas pasivas como las activas

aumentaron en el primer trimestre, excepto las de tarjeta de crédito. Al cierre del primer semestre del año todas las tasas reales se encuentran en niveles inferiores al promedio histórico, excepto la de tesorería (Banco de la República de Colombia, 2019).

Las políticas económicas y de desarrollo.

(Mincomercio, 2019) en el Informe Anual de Gestión y Resultados del Sistema Nacional de Apoyo a las MIPYMES año 2019, presenta ls diferentes actividades orientadas al fomento y apoyo a las MIPYMES, de los siguientes entes gubernamentales: Bancoldex, Banco Agrario, Finagro y el Fondo Nacional de Garantías.

Tabla 1. Recursos aplicados por el sistema nacional de apoyo de las PYMES año 2019

No. De entidades	Entidades	Recursos \$	% del total
1	Bancoldex	2.403.362.222.348	6,69%
2	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	122.271.866.624	0,29%
3	Fondo Nacional de Garantías	21.830097.262.394	51,69%
4	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	35.447.605.600	0,08%
5	Finagro	17.583.681.000.000	41,64%
6	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	32.335.300.402	0,08%
6.1	Inclusión Productiva y Social	14.469.000.000	
6.2	impulsa Colombia (sin incluir recursos de	14.539.900.400	
6.3.	Inclusión social)	295.000-000	
6.4	Programa Nacional de Emprendimiento	1.81.400.000	
6.5	Formalización Empresarial	1.060.000.000	
7	Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	42.231.406.684.781	0,52%
8	Procolombia	3.528.000.000	0,01%
I	Total, sistema nacional de apoyo 2019	42.231.406.684.781	100%
II	Total, sistema nacional de apoyo año 2018	33.082.567.092.588	
III	Porcentaje del PIB del total sistema nacional de apoyo año 2018		3,11%
IV	Porcentaje del PIB del total sistema nacional de apoyo año 2019		0,52%
	Producto interno bruto a precios corrientes de 2019(2)	1.062.342.500.000.000	

Nota. Elaboración por los autores a partir de la Nota: (1) Datos aportados por cada una de las entidades, 2) Cifras DANE - Estimación PIB año 2019 Cálculos: MINCOMERCIO.

**Tabla 2. Comportamiento Empresarial del Municipio de Tuluá Año 2019**

Ítem	N°.de Empresas	N° de Trabajadores	Activos en Millones de pesos
Nuevas Empresas	1.563	3.028	308.965,1
Empresas Vigentes	7.679	26.607	3.877.035,4
Empresas Activas	10.488	30.680	3.975.063,20
Empresas Canceladas	1.244	2.039	298.589,7

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

Tal como lo publicó la (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019) en su informe del comportamiento empresarial del Municipio, en el año 2019 se crearon 1.563 nuevas empresas que reportan 3.028 trabajadores y \$308.965,1 millones de activos, de igual forma, en este año el ente territorial posee 7.679 empresas vigentes que contribuyeron con 26.607 empleos y \$3.877.035,4 millones de activos (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019).

Del mismo modo para el año 2019, en el Municipio de Tuluá hay 10.488 empresas activas que aportaron 30.680 empleos y \$3.975.063,20 millones de activos; así mismo, en este periodo se cancelaron 1.244 empresas, suprimiendo 2.039 empleos y 298.589,7 millones de activos (Cámara de Comercio Tuluá, 2019 ).

Tabla 3. Empresas Vigentes por Categoría Jurídica en el Municipio de Tuluá Año 2019

Categoría	Número de Empresas	N° de Trabajadores	Activos en Millones de pesos
Persona Natural	6.089	9.866	173.740,4
Persona Jurídica	1.032	10.840	2.292.929,4
Establecimiento foráneo	341	2.031	319.288,5
Agencia	196	3.649	938.315,2
Sucursal	21	221	152.761,8
<b>Total</b>	<b>7.679</b>	<b>26.607</b>	<b>3.877.035,3</b>

Elaboración propia a partir de información del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe del Comportamiento Empresarial análisis 2019 de la Cámara de Comercio de Tuluá.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Tuluá (2019) según el Registro Único Empresarial y Social, el municipio de Tuluá, en el año 2019, hay 7.679 empresas vigentes que aportaron 26.607 empleos y \$3.877.035,4 millones de activos, de acuerdo a su categoría jurídica 6.089 son persona natural, 1.032 persona jurídica, 341 establecimiento foráneo, 196 agencia, 21 sucursal (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019).

Tabla 4. Empresas Vigentes por Sector Económico del Municipio de Tuluá Año 2019

Sector Económico	No. de Empresas	Nº de Trabajadores	Activos en Millones de pesos	Número de Empresas Que Importan	Que Exportan
Comercio, Reparaciones	3.559	8.639	763.471,1	26	11
Alojamiento y Comidas	838	1.822	26.699,7	1	
Industria Manufacturera	818	5.004	1.516.352,1	16	15
Otros Servicios	422	747	28.255,5		
Serv. Administrativos	272	1.300	48.378,5	4	5
Profesionales	255	676	19.876,3	1	1
Transporte y Almacén	231	1.076	71.187,5	2	1
Construcción	218	1.480	102.783,2	3	
Artísticas y Recreación	199	610	37.933,2		
Información y Comunicaciones	189	436	16.107,7	1	1
Salud y Asistencia social	169	2.294	201.973,3		
Financieras y Seguros	160	570	471.844		
Agricultura	150	1.110	213.924,2	4	2
Inmobiliarias	105	187	46.729,1		
Educación	45	136	2.777,4		
Agua	39	381	96.522,2		
Admón. Pública, Defensa	6	71	96.522,0		
Electricidad y Gas	3	66	211.946,1		
Minería	1	2	1,0		
<b>Total, Empresas</b>	<b>7.679</b>	<b>26.607</b>	<b>3.877.035,3</b>	<b>58</b>	<b>36</b>

Elaboración propia, a partir de información del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe del Comportamiento Empresarial análisis 2019 de la Cámara de Comercio de Tuluá

En el informe del Comportamiento Empresarial del año 2019, de la (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019), se identifican 20 sectores económicos en los cuales se clasifican las 7.679 unidades productivas vigentes que posee el ente territorial, en este, se detalla que el sector comercio y reparaciones lidera el número de empresas con 3.559 que representan el 46,34% del total de estas, generando 8.639 empleos (32%) y poseen 763.471,1 millones en activos, en segundo lugar se encuentra el sector de alojamiento y comidas con 838 (10,91%) empresas que aportan 1.822 trabajadores y \$26.699,7 millones en activos, en tercer lugar se ubica el sector industria manufacturera con 818 (10,65%) empresas que reportan 5.004 trabajadores y poseen \$1.516.352,1 millones en activos (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019).

En este informe se establece que, del total de las empresas activas, solo 58 importan y 36 exportan, productos o servicios.

**Tabla 5. Empresas Vigentes por Tamaño del Municipio de Tuluá Año 2019**

<b>Tamaño</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>Activos en Millones de pesos</b>
<b>Micro</b>	7.268	13.473	105.620,9
<b>Pequeña</b>	319	5.190	425.915,6
<b>Mediana</b>	65	2.785	655.293,9
<b>Grande</b>	27	5.159	2.690.205,0
<b>Total</b>	<b>7.679</b>	<b>26.607</b>	<b>3.877.035,3</b>

Elaboración propia, a partir del RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2019 de la Cámara de Comercio de Tuluá.

De acuerdo con la (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019), en el año 2019, en el municipio de Tuluá, se encuentran registradas 7.679 empresas vigentes que originaron 26.607 empleos, de estas, según su tamaño: en primer lugar, se ubican las microempresas con 7.268 que generaron 13.473 empleos y poseen \$105.620,9 millones de activos; en segundo lugar, están las pequeñas que suman 319 y originaron 5.190 empleos y detentan \$425.915,6 millones de activos; en tercer lugar, se encuentra la mediana empresa con 65 unidades productivas que aportaron 2.785 empleos y reportaron \$655.293,9 millones de activos; en último lugar, se encuentra la gran empresa con 27 unidades que generaron para este año 5.159 empleos y \$3.877.035,3 millones de activos citado en el RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2019 de la (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019).

**Tabla 6. Empresas Vigentes por Sector Económico y por Tamaño del Municipio de Tuluá Año 2019**

<b>Sector Económico</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
Comercio, Reparaciones	3.559	3.409	123	22	5
Alojamiento y Comidas	838	832	4	2	0
Industria Manufacturera	818	780	26	5	7
Otros Servicios	422	416	4	2	0
Serv. Administrativos	272	255	15	2	0
Profesionales	255	239	16	0	0
Transporte y Almacén	231	212	15	4	0
Construcción	218	187	27	3	1
Artísticas y Recreación	199	193	5	0	1
Información y Comunicaciones	189	179	10	0	0
Salud y Asistencia social	169	137	24	6	2
Financieras y Seguros	160	142	5	6	7
Agricultura	150	108	31	9	2
Inmobiliarias	105	92	11	2	0
Educación	45	43	2	0	0
Agua	39	36	1	1	1
Admón. Pública, Defensa	6	6	0	0	0
Electricidad y Gas	3	1	0	1	1
Minería	1	1	0	0	0
<b>Total, Empresas</b>	<b>7.679</b>	<b>7.268</b>	<b>319</b>	<b>65</b>	<b>27</b>

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

La (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019), identifica 19 sectores económicos en los cuales clasifica las 7.679 unidades productivas que posee el municipio vigentes en el año 2019, en este, se evidencia que el sector comercio y reparaciones cuenta con 3.559 de las cuales 3.409 son micro, 123 son pequeñas, 22 son medianas y 5 grandes empresas; Asimismo, el sector de alojamiento y comidas con 838 empresas, de las cuales 832 son micro, 4 son pequeñas y 2 son medianas empresas, por su parte el sector industria manufacturera posee 818 empresas, divididas en 780 micro, 26 pequeñas, 5 medianas y 7 grandes empresas (RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2019) de la (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019).

**Tabla 7. Empresas No Renovadas del Municipio de Tuluá Año 2019**

<b>Número de Empresas</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>Activos en Millones de pesos</b>
2.809	4.073	98.027,90

Elaboración propia, 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 año 2019, en el municipio de Tuluá, 2.809 empresas no renovaron el registro mercantil, estas generaban 4.073 trabajadores y poseen \$98.027,90 millones de activos (RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial 2019) (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019).

**Tabla 8. Principales Cultivos Según Producción en Toneladas Tn en el Municipio Tuluá**

	<b>Cultivos</b>	<b>Producción en Tn</b>	<b>Porcentaje %</b>
Transitorios	Papa	8.170	49.91%
	Tomate	2.570	15.70%
	Zanahoria	1.970	12.03%
	Otros	3.650	22.03%
Permanentes	Caña de azúcar	92.778,18	84.95%
	Banano	4.698	4.30%
	Plátano	3.696	3.38%
	Otros	8.049	7.37%

Elaboración propia, a partir de Evaluación Agropecuaria Municipal, Min-Agricultura – 2016 en <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>.

Para el (DNP, 2020), Los principales cultivos en el Municipio Tuluá para el año 2016, la evaluación agropecuaria municipal, MinAgricultura – 2016, los principales cultivos transitorios según producción en toneladas Tn en el municipio son: La papa con 8.170 Tn (49.91%), tomate con el 2.570 Tn (15.70%), Zanahoria 1.970 Tn (12.03%) y otros cultivos con 3.650 Tn (22.03%); Del mismo modo los principales cultivos permanentes según producción en toneladas Tn son: La caña de azúcar con 92.778,18 Tn (84.95%), banano 4.698 Tn (4.30%), Plátano 3.696 Tn (3.38%) y otros con 8.049 Tn (7.37%) (DNP, 2020).

### **Vivienda y servicios públicos**

Infraestructura: Servicios Públicos: El servicio de energía eléctrica en el municipio de Tuluá 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 privada CENTROAGUAS que se encarga de generar, distribuir y comercializar, estos servicios a usuarios, a través de redes de acueducto y de alcantarillado de propiedad de Empresas Municipales de Tuluá quien las alquiló por espacio de 20 años.

Según (DNP, 2020), el Censo de Población y vivienda - DANE y el Reporte de Estratificación y Coberturas – REC, la cobertura de acueducto del municipio de Tuluá al año 2018 fue del 97,6% y la del alcantarillado de 95,7%, del mismo modo, según el 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 16,7%; asimismo, la cobertura de energía eléctrica rural al año 2018 fue del 95,5% (UPME) (DNP, 2020).

Según el DANE, en el año 2018 el municipio de Tuluá, presentó el 3,5% de déficit cualitativo 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 17,6% (DNP, 2020).

### Educación

**Tabla 9. Coberturas en educación según el Ministerio de Educación Nacional – 2019**

Item	Cobertura Bruta	Cobertura Neta
Transición	75.74 %	59.51 %
Educación primaria	88.33 %	76.36 %
Educación secundaria	105.74 %	76.59 %
Educación media	83.09 %	47.8 %
Educación - Total	92.41 %	81.81 %

Elaboración propia, a partir de información del Ministerio de Educación Nacional – 2019

Para el (DNP, 2020), el Municipio de Tuluá se encuentra certificada la educación y según el Ministerio de Educación Nacional en el año 2019, el porcentaje de alumnos matriculados en transición fue del 75.74 % (cobertura bruta) mientras que el porcentaje de cobertura neta fue de 59.51 (DNP, 2020).

De igual manera, para el (DNP, 2020) el porcentaje de alumnos matriculados en primaria (Cobertura bruta) fue del 88.33% que la cobertura neta fue del 76.36% (DNP, 2020).

Por otra parte, el (DNP, 2020), el porcentaje de alumnos matriculados en secundaria (Cobertura bruta) fue del 105.74%, sin embargo, porcentaje de alumnos matriculados en secundaria, fue del 76.59 % (Cobertura neta) y finalmente, el porcentaje de alumnos matriculados en educación media del total de población (cobertura bruta) fue del 83.09%, no obstante, el porcentaje de alumnos matriculados en educación media, fue de 47.8 (DNP, 2020).

En conclusión, el porcentaje de la cobertura bruta en educación en el municipio en el año 2019, fue del 92.41 % frente a la neta que fue del 81.81 %.

La tasa de deserción intra-anual del sector oficial en el año 2019 fue 4.89% y la Tasa de repitencia del 1.21%. (Ministerio de Educación Nacional – 2019).

## Salud

Tabla 10. Aseguramiento

Régimen	Nº de Afiliados
Afiliados al régimen contributivo	110.750
Afiliados al régimen subsidiado	104.379
Afiliados a regímenes especiales	3.423

Nota. Ministerio de Salud y Protección Social - 2019

Según el Ministerio de Salud y Protección Social en el año 2019, las personas afiliadas al Sistema de Salud del municipio de Tuluá, se encuentran afiliadas en el régimen contributivo 110.750, en subsidiado 104.379 y en los especiales 3.423 (DNP, 2020).

De acuerdo con el (DNP, 2020), la cobertura del régimen subsidiado en el municipio de Tuluá, es del 99,4%, de lo que se concluye que la población más vulnerable tiene acceso a salud y la tasa de mortalidad por cada 1.000 habitantes en el año 2018 fue del 5,85, 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 y la tasa de mortalidad infantil en menores de 1 año por cada 1.000 nacidos vivos fue de 6.2, mientras que el porcentaje de la población menor a un año que ha recibido la tercera dosis de la vacuna en los tiempos establecidos para ello (hasta el primer año de edad) en el 2016 fue del 71.5% (cobertura vacunación pentavalente en menores de 1 año) (DNP, 2020).

### Conflicto armado y de seguridad

De acuerdo a la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas citado por el (DNP, 2020) entre los años de 1984-2017 el número acumulado de personas secuestradas en el municipio de Tuluá ascendió a 117, 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 12, mientras que en el año 2017 el número de personas desplazadas en este municipio fue de 97 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 30.807, mientras que el número acumulado de personas desplazadas expulsadas fue de 25.595 en el municipio (DNP, 2020).

Según el (DNP, 2020) 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 44,8 mientras que la tasa de hurtos por cada 100.000 habitantes en el año 2017, fue de 300, mientras que la tasa de violencia intrafamiliar en el municipio por cada 100.000 habitantes en el año 2017 fue del 97.9 (DNP, 2020) a partir de información de la Fiscalía General de la Nación y DANE

#### Mercado Laboral

**Tabla 11. Trabajadores Cotizantes al Sistema General de Seguridad Social por Rangos de Edad Municipio de Tuluá Año 2016.**

Edad	Número de cotizantes	Porcentaje
17 años o menos	11	0,06 %
18 y 28 años	6.030	23,51 %
29 y 40 años	9.184	33,62 %
41 y 50 años	6.684	20,98 %
51 y 59 años	4.705	13,53 %
60 años o más	2.680	6,15 %
sin reporte de edad	965	2,15 %

Nota. FILCO- Ministerio del Trabajo

Según (DNP, 2020) FILCO- Ministerio del Trabajo en el año 2016 en el municipio de Tuluá, el promedio mensual de trabajadores cotizantes al sistema general de seguridad social fue de 30.259,33, el 55,63% son de sexo masculino y de sexo femenino el 44,36%, mientras que El Porcentaje de personas ocupadas formalmente con respecto a la población total fue de 20,76% y el rango de edad entre 18 y 28 años, los trabajadores cotizantes al sistema general de seguridad social es de 6.030, entre los 29 y 40 años fue de 9.184, mientras en el rangos de 41 y 50 años fue de 6.684 (DNP, 2020).

## Entorno Político

El estudio se aborda a partir del análisis de la estabilidad política, de las Políticas económicas y de desarrollo, de las Subvenciones y ayudas, de la Fiscalidad: costes y extensiones, de los Tratados de Libre Comercio, variables que inciden positiva o negativamente a las Pymes.

## 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 así:

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 República, 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 micro, pequeñas y medianas empresa y crea el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes, 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 (Congreso de la Republica de Colombia , 2000).

*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,
- Generar esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina,
- Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización del micro, pequeñas y medianas empresas y asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes (Congreso de la Republica de Colombia , 2000).

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 Exenciones**

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, la descripción y la tarifa de los principales impuestos que existen en Colombia son: (PROCOLOMBIA).

• **Renta y Ganancia Ocasional:** El impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias 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%).

• **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).

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

• **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).

• **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).

- **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 además, con otros incentivos y compromisos que se sumaron a algunos que ya venían desde la implementación de la Ley 1819 de 2016 (BANCOLOMBIA, 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

Algunos 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% (BANCOLOMBIA, 2019).

Entre los incentivos, se encuentran:

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) (BANCOLOMBIA, 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 (BANCOLOMBIA, 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 (BANCOLOMBIA, 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 (BANCOLOMBIA, 2019)

3. **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, (BANCOLOMBIA, 2019).

- El porcentaje de renta presuntiva se reduce al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021 (BANCOLOMBIA, 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%. (BANCOLOMBIA, 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. (BANCOLOMBIA, 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% (BANCOLOMBIA, 2019).

5. **Según** (BANCOLOMBIA, 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 descuenta, no podrá tomarse simultáneamente como costo o gasto en el impuesto sobre la renta ni será descontable del impuesto sobre las ventas (BANCOLOMBIA, 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.).

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 exportadora 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. Un ejemplo a citar es, cuando entró en vigencia el TLC entre Colombia, Perú y la Unión Europea (UE), se igualaron las condiciones preferenciales de México y Chile (ya poseían un TLC con la UE) en ese mercado. Otro 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 Social**

### **Vivienda y servicios públicos**

**Infraestructura: Servicios Públicos:** El servicio de energía eléctrica en el municipio de Tuluá 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 privada CENTROAGUAS 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 Empresas Municipales de Tuluá quien las alquilo por espacio de 20 años y prorrogado a 10 mas.

Según el Censo de población y vivienda - DANE y el Reporte de Estratificación y Coberturas – REC citado por el (DNP, 2020) la cobertura de acueducto del municipio de Tuluá al año 2018 fue del 97,6% y la del alcantarillado de 95,7%, del mismo modo, según el 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 16,7%, asimismo la Cobertura de energía eléctrica rural al año 2018 fue del 95,5%(UPME) (DNP, 2020).

Según el DANE, citado por (DNP, 2020), en el año 2018 el municipio de Tuluá, presento el 3,5% de déficit cualitativo 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 17,6% (DNP, 2020).

## Educación

**Tabla 12. Desagregación de coberturas en educación Nota: Ministerio de Educación Nacional - 2019**

Item	Cobertura Bruta	Cobertura Neta
<b>Transición</b>	75.74 %	59.51 %
<b>Educación primaria</b>	88.33 %	76.36 %
<b>Educación secundaria</b>	105.74 %	76.59 %
<b>Educación media</b>	83.09 %	47.8 %
<b>Educación – Total</b>	92.41 %	81.81 %

Elaboración propia, a partir de información del Ministerio de Educación Nacional – 2019

En el Municipio de Tuluá se encuentra certificada la educación y según el Ministerio de Educación Nacional en el año 2019, citado por el (DNP, 2020) el porcentaje de alumnos matriculados en preescolar (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene 5 años de edad. (Cobertura bruta) fue del 75.74 % mientras que el porcentaje de alumnos de 5 años de edad matriculados en preescolar, del total de población que tiene 5 años de edad (cobertura neta), fue de 59.51 %; De igual manera, el porcentaje de alumnos matriculados en primaria (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene entre 6 y 10 años de edad (Cobertura bruta) fue del 88.33% frente al porcentaje de alumnos entre los 6 y 10 años de edad matriculados en primaria, del total de población que tiene entre 6 y 10 años de edad (Cobertura neta) fue del 76.36% (DNP, 2020)

Por otra parte, el porcentaje de alumnos matriculados en secundaria (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene entre 11 y 14 años de edad (Cobertura bruta) fue del 105.74%, sin embargo porcentaje de alumnos entre los 11 y 14 años de edad matriculados en secundaria, del total de población que tiene entre 11 y 14 años de edad (cobertura neta) fue del 76.59, mientras que el porcentaje de alumnos matriculados en educación media (independiente de la edad que tengan) del total de población que tiene entre 15 y 16 años de edad (cobertura bruta) fue del 83.09%; no obstante, el porcentaje de alumnos entre los 15 y 16 años de

edad matriculados en educación media, del total de población que tiene entre 15 y 16 años de edad fue de 47.8 % (DNP, 2020).

En conclusión, el porcentaje de la cobertura bruta en educación en el municipio en el año 2019, fue del 92.41 % frente a la neta que fue del 81.81 %, mientras que la tasa de deserción intra-anual del sector oficial en el año 2019 fue 4.89% y la Tasa de repitencia del 1.21%. (Ministerio de Educación Nacional – 2019) en (DNP, 2020).

## Salud

Tabla 13. Aseguramiento Nota: Ministerio de Salud y Protección Social - 2019

<b>Régimen</b>	<b>No de Afiliados</b>
Afiliados al régimen contributivo	110.750
Afiliados al régimen subsidiado	104.379
Afiliados a regímenes especiales	3.423

Nota Ministerio de Salud y Protección Social – 2019

Según el Ministerio de Salud y Protección Social (DNP, 2020), en el año 2019 las personas afiliadas al Sistema de Salud del municipio de Tuluá, se encuentran afiliadas en el régimen contributivo 110.750, en subsidiado 104.379 y en los especiales 3.423 y la cobertura del régimen subsidiado es del 99,4% (DNP, 2020).

La tasa de mortalidad, según el (DNP, 2020), por cada 1.000 habitantes en el año 2018 fue del 5,85, 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 y la tasa de mortalidad infantil en menores de 1 año por cada 1.000 nacidos vivos fue de 6.2 y el porcentaje de la población menor a un año que ha recibido la tercera dosis de la vacuna en los tiempos establecidos para ello (hasta el primer año de edad) en el 2016 fue del 71.5% (cobertura vacunación pentavalente en menores de 1 año) (DNP, 2020).

## 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 permitido 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 (Rosario, 2019).

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten 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 (Rosario, 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, en palabras de Jaime Acosta Puertas, se comprende que:

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.

## Entorno ambiental

### Cambio climático

Según el análisis realizado por IDEAM-2017 establece que para el municipio de Tuluá Valle del Cauca el índice de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático es de 21.04. Según sus componentes el IDEAM-2017 establece que

**Tabla 14. Índice de Vulnerabilidad y Riesgo por Cambio Climático**

Factor	Índice
Amenaza	39.46
Vulnerabilidad	19.02
Sensibilidad	62.73
Capacidad adaptiva	81.01

Nota: IDEAM-2017

Según, DNP a partir de información en Parques Nacionales Naturales – 2017 establece que el municipio de Tuluá le hace una contribución del municipio a ecosistemas estratégicos de su departamento con un total de 3.006,6 Ha y un porcentaje al área departamental de 0.64%.

El DNP a partir de información en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – 2017 analiza los eventos de desastres del año 2010 al año 2017, el cual se establece de la siguiente manera:

**Tabla 15. Eventos de desastres del año 2010 al año 2017**

Desastre por tipo de evento	Frecuencia	Porcentaje (%)
Avenidas torrenciales	0	0.00%
Movimientos en masa	1	2.70%
Erupciones volcánicas	0	0.00%
Incendios forestales	3	8.11%
Inundaciones	33	89.19%
Sequías	0	0.00%
Sismos	0	0.00%
<b>Total, acumulado de eventos de desastres</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

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

## Entorno Legal

Según la norma, la 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 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Documentos necesarios para registrarse como persona natural:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural) (Cámara de Comercio de Bogotá , 2020)

Persona Jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Clasificación de empresas jurídicas:

- Sociedad por Acciones Simplificada
- Sociedad Limitada
- Empresa Unipersonal
- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comandita Simple
- Sociedad Comandita por Acciones
- Empresa Asociativa de trabajo

*Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica:*

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- **Formulario 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:

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

*Tipos de Documento de constitución*

Se entiende por Establecimiento de Comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines 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 (Cámara de Comercio de Bogotá , 2020).

Documentos necesarios para registrarse como establecimiento de comercio:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- **Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES)**
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural) (Cámara de Comercio de Bogotá , 2020)

## **2.2. Identificación de amenazas y oportunidades (As y Os) del entorno externo general**

La importancia de las fuerzas y de las debilidades puestas de manifiesto por el diagnóstico interno, depende de la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades surgidas del entorno estratégico y competitivo.

Tabla 16. Matriz Análisis del Entorno Externo General.

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

Entorno	Variables	Evaluación	Valoración					
		Inten	Ame	Ame. Mayor	Ame Menor	Indif	OP Menor	OP Mayor
	Valores y actitudes	3	1		.			
	Sindicalismo	3	1		.			
	Defensa del consumidor	5	5	A		.		
5. Entorno Tecnológico	Innovación y desarrollo TIC	5	1					OP
	Promoción desarrollo tecnológico	5	1					OP
	Capacitación y formación personal	5	1					OP
	Infraestructuras para el desarrollo	5	1					OP
	Previsión desarrollo	5	1					OP

**Evaluación de cada variable:** (1) Se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor). Por ejemplo: "Ritmo de crecimiento del sector" 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: Los Investigadores, Sep. 2019 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO-2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017.

De acuerdo a la evaluación de cada una de las variables, se identificaron siete (7) amenazas y diez (10) oportunidades:

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

N°	Oportunidades	N°	Amenazas
1	Subvenciones y ayudas	1	Fiscalidad: costes y exenciones
2	Tratados comerciales y cambios	2	Legislación económica y societaria
3	Productividad	3	Leyes de protección medioambiental
4	Estabilidad social	4	Situación económica general
5	Desarrollo social (clases medias)	5	Inflación
6	Innovación y desarrollo TIC	6	Nivel de desempleo
7	Promoción desarrollo tecnológico	7	Defensa del consumidor
8	Capacitación y formación personal		
9	Infraestructuras para el desarrollo		
10	Previsión desarrollo		

Nota: Investigadores, Sept de 2019.

### 2.3 Entorno externo específico

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

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector se basan en los principales elementos del mercado que son:

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).

A continuación, se estudian cada una de las cinco fuerzas que intervienen en el sector.

Porter dice que la rentabilidad a largo plazo del sector depende de la intensidad de las fuerzas competitivas.

1. La posibilidad de entrada de nuevos competidores
2. El poder negociación de los proveedores
3. El poder negociador de los clientes
4. La amenaza de productos o servicios sustitutivos
5. La rivalidad entre los diferentes competidores

Tabla 18. Análisis de la Competencia – 5 Fuerzas de Porter.

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

**Evaluación de cada variable:** (1) Se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor). Por ejemplo: “Ritmo de crecimiento del sector” 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: Los Investigadores, 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 cinco (5) oportunidades y cuatro (4) amenazas:

**Tabla 19. Identificación de Amenazas y Oportunidades (As y Os) del Entorno Externo Específico.**

<b>N°</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>N°</b>	<b>Amenazas</b>
1	Ritmo de crecimiento del sector	1	Número y equilibrio entre competidores
2	Facilidad instalación	2	Barreras de salida y adaptabilidad
3	Mejor precio	3	Barreras de entrada
4	Número de proveedores alternativos		
5	Grado diferenciación del producto/servicio		

Nota. Investigadores, Sept de 2019

## 2.4 Análisis integrado del entorno externo

Después de hacer un recorrido de los diferentes entornos, se analizaron 43 variables clave de éxito, las cuales se integraron y se identificaron quince (15) oportunidades y diez (10) amenazas para las PYMES del ubicadas en el Municipio de Tuluá.

**Tabla 20. Análisis Integrado del Entorno Externo General y Especifico.**

<b>N°</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>N°</b>	<b>Amenazas</b>
1	Subvenciones y ayudas	1	Fiscalidad: costes y exenciones
2	Tratados comerciales y cambios	2	Legislación económica y societaria
3	Productividad	3	Leyes de protección medioambiental
4	Estabilidad social	4	Situación económica general
5	Desarrollo social (clases medias)	5	Inflación
6	Innovación y desarrollo TIC	6	Nivel de desempleo
7	Promoción desarrollo tecnológico	7	Defensa del consumidor
8	Capacitación y formación personal	8	Número y equilibrio entre competidores
9	Infraestructuras para el desarrollo	9	Barreras de salida y adaptabilidad
10	Previsión desarrollo	10	Barreras de entrada
11	Ritmo de crecimiento del sector		
12	Facilidad instalación		
13	Mejor precio		
14	Número de proveedores alternativos		
15	Grado diferenciación del producto/servicio		

Elaboración propia, Sept de 2019

## 2.5 Evaluación de Factores Externos –(Matriz EFE).

La Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, Fred R., 2008)

**Tabla 21. Análisis Matriz de Evaluación de Entornos Externos MEFE**

Oportunidades			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Subvenciones y ayudas	7,00%	4	<b>0,28</b>
2	Tratados comerciales y cambios	7,00%	3	<b>0,21</b>
3	Estabilidad social	3,00%	2	<b>0,06</b>
4	Desarrollo social (clases medias)	3,00%	2	<b>0,06</b>
5	Innovación y desarrollo TIC	8,00%	4	<b>0,32</b>
6	Promoción desarrollo tecnológico	7,00%	4	<b>0,28</b>
7	Capacitación y formación personal	4,00%	3	<b>0,12</b>
8	Ritmo de crecimiento del sector	2,00%	2	<b>0,04</b>
9	Número de proveedores alternativos	4,00%	3	<b>0,12</b>
10	Grado diferenciación del producto/servicio	5,00%	2	<b>0,1</b>
<b>Fortalezas</b>		<b>50,00%</b>		<b>1,59</b>

Amenazas			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Fiscalidad: costes y exenciones	7,00%	4	<b>0,28</b>
2	Legislación económica y societaria	3,00%	2	<b>0,06</b>
3	Leyes de protección medioambiental	7,00%	3	<b>0,21</b>
4	Situación económica general	4,00%	2	<b>0,08</b>
5	Inflación	4,00%	3	<b>0,12</b>
6	Nivel de desempleo	7,00%	3	<b>0,21</b>
7	Defensa del consumidor	3,00%	2	<b>0,06</b>
8	Número y equilibrio entre competidores	3,00%	2	<b>0,06</b>

9	Barreras de salida y adaptabilidad	7,00%	3	<b>0,21</b>
10	Barreras de entrada	5,00%	3	<b>0,15</b>
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>		<b>1,44</b>
<b>Total, Promedio Ponderado</b>				<b>3,03</b>

Nota Sep. 2019

El total ponderado de 3.03 indica que las PYMES ubicadas en el Municipio de Tuluá, se encuentran por encima de la media (2.5), en su empeño de adoptar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

## 2.6 Análisis interno

Para abordar el análisis interno de las PYMES del municipio de Tuluá, se utilizó el modelo de auditoría 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, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades (David, Fred R., 2008).

La ley 590 de julio 10 de 2000, define la pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:
  - a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
  - b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña empresa:
  - a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
  - b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Tabla 22. Pequeñas y Medianas – PYMES Empresas Vigentes por Sector Económico del Municipio de Tuluá Año 2019**

Sector Económico	Pequeña	Mediana
Comercio, Reparaciones	123	22
Alojamiento y Comidas	4	2
Industria Manufacturera	26	5
Otros Servicios	4	2
Serv. Administrativos	15	2
Profesionales	16	0
Transporte y Almacén	15	4
Construcción	27	3
Artísticas y Recreación	5	0
Información y Comunicaciones	10	0
Salud y Asistencia social	24	6
Financieras y Seguros	5	6
Agricultura	31	9
Inmobiliarias	11	2
Educación	2	0
Agua	1	1
Admón. Pública, Defensa	0	0
Electricidad y Gas	0	1
Minería	0	0
<b>Total, Empresas</b>	<b>319</b>	<b>65</b>

Nota: (Cámara de Comercio de Tuluá, 2019)

La Cámara de Comercio de Tuluá identifica 19 sectores económicos en los cuales clasifica las 7.679 unidades productivas que posee el municipio de Tuluá vigentes en el año 2019, en este, se evidencia que el sector comercio y reparaciones cuenta con 123 pequeñas y 22 medianas empresas, asimismo, el sector de alojamiento y comidas tiene 4 pequeñas y 2 son medianas empresas, por su parte el sector industria manufacturera posee 26 pequeñas y 5 medianas empresas (RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT en informe Comportamiento Empresarial análisis 2019 de la Cámara de Comercio de Tuluá).

En conclusión, el municipio de Tuluá posee 319 pequeñas y 65 medianas empresas vigentes en el año 2019., aplicándole al 10% de ellas el instrumento de encuesta adaptado de: (David, Fred R., 2008), para identificar las fortalezas y debilidades de estas, anexo 1.

Tabla 23. Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F”

<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>
1	Deficiente aplicación de teorías, herramientas y modelos administrativos	1	Alta motivación de los empleados
2	Poca o nula aplicación de conceptos, modelos, herramientas y estrategias de mercadeo	2	Efectivos mecanismos de control y recompensas en la organización
3	Mala gestión de las finanzas	3	Incremento en la participación del mercado
4	Los Procedimientos y políticas para el control de inventarios no son eficaces	4	Buenas Relaciones con los inversionistas y accionistas
5	Mala ubicación de las instalaciones, los recursos y los mercados	5	Proveedores de materias primas confiables y razonables
6	No se utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios	6	Buenos Proceso y procedimientos de control de calidad
7	Los mercados no están eficazmente segmentados	7	Amplio portafolio de productos/servicios
8	No son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos		
9	Falta investigación y desarrollo (I+D)		
10	Escasos sistemas de información computarizada		

Nota. Los Investigadores, Sep. 2019 - Resultado de la encuesta aplicada

**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, Fred R., 2008)

**Tabla 24. Evaluación de Factores Internos - (MATRIZ EFI)**

<b>Fortalezas</b>	<b>% Pond.</b>	<b>Eval 1/5</b>	<b>Valor</b>
Alta motivación de los empleados	9,00%	4,0	<b>0,36</b>
Efectivos mecanismos de control y recompensas en la organización	6,00%	3,0	<b>0,18</b>
Incremento en la participación del mercado	9,00%	4,0	<b>0,36</b>
Buenas Relaciones con los inversionistas y accionistas	5,00%	2,0	<b>0,10</b>
Proveedores de materias primas confiables y razonables	6,00%	5,0	<b>0,30</b>
Buenos Proceso y procedimientos de control de calidad	8,00%	4,0	<b>0,32</b>
Amplio portafolio de productos/servicios	7,00%	3,0	<b>0,21</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>50,00%</b>		<b>1,83</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Evaluación</b>		
Factores críticos	<b>% pond</b>	<b>Eval 1/5</b>	<b>Valor</b>
Deficiente aplicación de teorías, herramientas y modelos administrativos	8,00%	3,0	<b>0,24</b>
Poca o nula aplicación de conceptos, modelos, herramientas y estrategias de mercadeo	2,00%	2,0	<b>0,04</b>
Mala gestión de las finanzas	4,00%	2,0	<b>0,08</b>
Los Procedimientos y políticas para el control de inventarios no son eficaces	3,00%	3,0	<b>0,09</b>
Mala ubicación de las instalaciones, los recursos y los mercados	3,00%	3,0	<b>0,09</b>
No se utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios	7,00%	4,0	<b>0,28</b>
Los mercados no están eficazmente segmentados	6,00%	3,0	<b>0,18</b>
No son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos	3,00%	4,0	<b>0,12</b>
Falta investigación y desarrollo (I+D)	8,00%	4,0	<b>0,32</b>
Escasos sistemas de información computarizada	6,00%	3,0	<b>0,18</b>
<b>Total</b>	<b>50,00%</b>		<b>1,62</b>

Nota: Creación propia, a partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO-2018, (Sep. 2019), basado en el modelo original de A. Dunyó (2017).

El total ponderado de 3.45, indica que la posición estratégica interna general de las PYME del Municipio de Tuluá, están por encima de la media de 2.5 lo que indica que son organizaciones fuertes en lo interno.

### 2.7. Análisis DOFA de las Pyme del municipio de Tuluá

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, Fred R., 2008).

**Tabla 25. Análisis DOFA de las PYME del Municipio de Tuluá**

<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>
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
<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>
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: Creación propia, a partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO-2018, (Sep. 2019), basado en el modelo original de A. Dunyó (2017).

## Análisis Posición DAFO, Posición Estratégica Actual de las PYMES de Tuluá

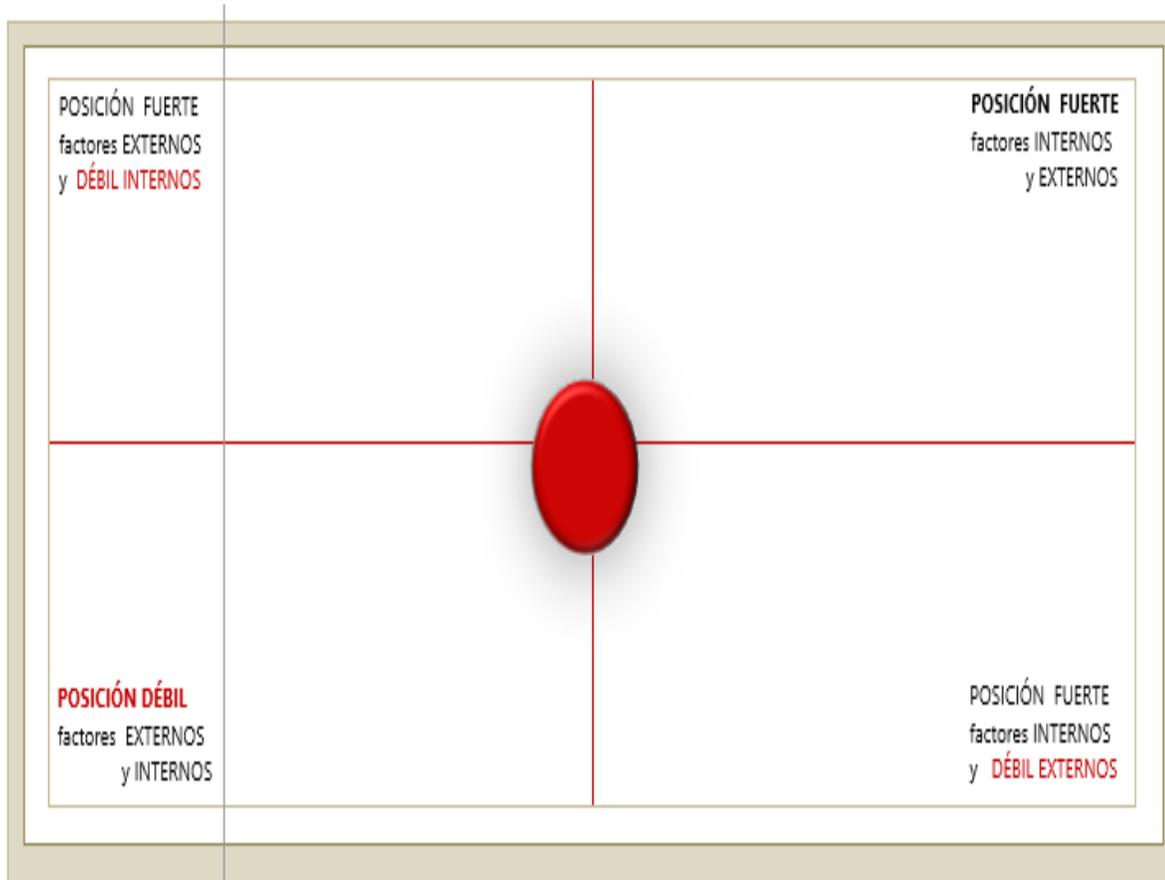
Tabla 26. Análisis de la Situación Interna y Externa

Factores críticos para el éxito		Posición	% Importancia para éxito	VAL	
<b>F - fortalezas</b>	5	Alta motivación de los empleados	MF	0,13	0,52
	4	Incremento en la participación del mercado	MF	0,11	0,44
	3	Buenos Proceso y procedimientos de control de calidad	MF	0,1	0,4
	2	Proveedores de materias primas confiables y razonables	F	0,09	0,27
	1	Amplio portafolio de productos/servicios	M	0,07	0,14
<b>D- debilidades</b>	5	Falta investigación y desarrollo (I+D)	MD	0,14	0,14
	4	No se utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios	MD	0,12	0,12
	3	Deficiente aplicación de teorías, herramientas y modelos administrativos	MD	0,1	0,1
	2	Escasos sistemas de información computarizada	D	0,07	0,14
	1	Los mercados no están eficazmente segmentados	M	0,07	0,21
<b>Análisis de la Situación Externa</b>					
Factores críticos para el éxito		Valor	% Impo para Éxito	VAL	
<b>O – oportunidades</b>	5	Innovación y desarrollo TIC	MF	0,14	0,56
	4	Subvenciones y ayudas	MF	0,12	0,48
	3	Promoción desarrollo tecnológico	F	0,1	0,3
	2	Capacitación y formación personal	M	0,08	0,16
	1	Número de proveedores alternativos	M	0,06	0,12
<b>A - amenazas</b>	5	Fiscalidad: costes y exenciones	MF	0,15	0,15
	4	Leyes de protección medioambiental	MF	0,12	0,12

Factores críticos para el éxito		Posición	% Importancia para éxito	VAL
3	Nivel de desempleo	MF	0,09	0,09
2	Barreras de salida y adaptabilidad	M	0,08	0,24
1	Barreras de entrada	M	0,06	0,18

Nota: Creación propia.

Figura 2. Posición Estratégica Actual



Nota: Investigadores.

### **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.).

#### **Presentación de las MIPYMES del Municipio de Tuluá**

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

Establecer puntos de comparación entre las MIPYMES del municipio de Tuluá 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 y las medianas empresa ubicada en el municipio de Tuluá, para lo cual se identificaron los factores clave de éxito que pueden afectar el normal funcionamiento y desempeño de cada una de ellas.

#### **Factores clave de éxito *Ventaja Competitiva (VC)***

- Participación en el mercado
- Calidad del producto
- Ciclo de vida del producto
- Lealtad de los clientes
- Utilización de la capacidad de la competencia
- Conocimientos tecnológicos
- Control sobre los proveedores y distribuidores

Tabla 27. Matriz del Perfil Competitivo MPC

N°	Factores críticos para el éxito	Microempresa			Pequeña Empresa		Mediana Empresa	
		PPeso	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado
1	Participación en el Mercado	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
2	Competitividad de Precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
3	Posición Financiera	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
4	Calidad de los Productos/Servicios	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
5	Innovación y desarrollo Tecnológico -TIC	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
6	Capital Humano especializado	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
7	Grado diferenciación del producto/servicio	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
8	Infraestructura Física.	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
9	Aplicación de nuevos modelos administrativos	0,12	1	0,12	2	0,24	3	0,36
10	Importación y exportación	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,18</b>		<b>2,73</b>		<b>3,63</b>

Nota. Elaborada por los investigadores, noviembre de 2019

Nota 2. Los valores de las calificaciones son los siguientes: 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.

**Participación en el mercado**

- Calidad del producto
- Ciclo de vida del producto
- Lealtad de los clientes
- Utilización de la capacidad de la competencia
- Conocimientos tecnológicos
- Control sobre los proveedores y distribuidores

**Figura 3. Radar Peso, Sopesado de las variables antes mencionadas**



Nota.: Investigadores, noviembre de 2019.

Figura 4. Radar Calificación Radar calificación de las variables antes mencionadas



*Radar calificación de las variables antes mencionadas*

Nota. Investigadores, noviembre de 2019.

#### **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 Tuluá:

**Participación en el Mercado:** La Mediana empresa, prevalece su participación de sus productos o servicios en el mercado, a pesar de ser pocas, su tamaño les permite cumplir con grandes pedidos a sus clientes, mientras que la Micro 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 mediana empresa se sitúa en el nivel intermedio de las anteriores en su participación en el mercado de sus productos.

**Competitividad de precios:** En general, la micro, pequeñas y medianas empresas, presentan precios competitivos en el mercado, debido a la demanda y oferta de los productos o servicios que prestan.

**Posición Financiera:** La Mediana empresa predomina sobre la micro y pequeña, 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 MIPYMES del municipio, sin embargo, la Mediana 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 MIPYMES, es mínimo.

**Capital Humano especializado:** A pesar de 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 y mediana 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 en la Mediana empresa, sobre la pequeña y microempresa, debido a la estandarización de sus procesos productivos.

**Infraestructura física:** La Mediana 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 y mediana empresa se ve reflejada dado a que en estas en su planta de cargos se emplea personal profesional para dirigir sus diferentes áreas funcionales, quienes poseen competencias gerenciales y conocimientos adquiridos en los centros de educación, mientras que en la Micro no.

La Importación y exportación, en todas las MIPYME es mínima.

### **Resultados del Benchmarking**

Se presenta a continuación las principales características encontradas en las MIPYMES estudiadas en momentos precedentes, mediante los análisis cuantitativo y cualitativo.;

Perfil de la Mediana 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 mediana empresa es la más competitiva con un promedio ponderado de 3.63, en segundo lugar, la pequeña empresa con promedio de 2.73 y en último lugar se encuentra la Microempresa con promedio de 2.18, siendo esta la de menor relevancia.

El Resultado del Benchmarking indica que las principales fortalezas que posee la **mediana 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 28. Factores de cambio**

<b>Nº</b>	<b>Factores de Cambio</b>
1	Estabilidad Política
2	Políticas económicas y de desarrollo
3	Subvenciones y ayudas
4	Fiscalidad: costes y exenciones
5	Tratados comerciales y cambios
6	Seguridad jurídica inversiones y sociedad
7	Legislación económica y societaria
8	Legislación Laboral
9	Leyes de protección medioambiental
10	Regulaciones al consumo
11	Situación económica general
12	Previsiones de crecimiento
13	Inflación
14	Nivel de desempleo
15	Balanza de pagos
16	Productividad
17	Mercado de capitales
18	Recursos energéticos
19	Estabilidad social
20	Desarrollo social (clases medias)
21	Valores y actitudes
22	Sindicalismo
23	Defensa del consumidor
24	Innovación y desarrollo TIC
25	Promoción desarrollo tecnológico
26	Capacitación y formación personal
27	Infraestructuras para el desarrollo
28	Previsión desarrollo
29	Ecosistemas estratégicos
30	Cambio climático
31	Riesgo de desastres
32	Ritmo de crecimiento del sector
33	Número y equilibrio entre competidores
34	Barreras de salida y adaptabilidad
35	Barreras de entrada

<b>N°</b>	<b>Factores de Cambio</b>
36	Reacción de la competencia
37	Facilidad instalación
38	Mejor precio
39	Mejor rendimiento o prestaciones
40	Mejor diseño o imagen
41	Número de proveedores alternativos
42	Volumen compras de la empresa
43	Grado diferenciación del producto/servicio
44	Número de clientes
45	Facilidad cambio de proveedor/producto

Nota: propia

### **Árbol de Competencia** de Marc Giget

Desde la perspectiva de Godet (2019), “en el árbol de competencias se representa a la empresa en todas sus dimensiones” (p 78), el mismo se grafica de la siguiente manera: Raíces: Competencias técnicas, competencias financieras y competencias organizativas, señalando las fortalezas y debilidades para cada una de ellas; Tronco: Integración de las competencias en la capacidad de producción; Ramas y Hojas: actividades de mercadeo y los productos que ofrece.

Para abordar el análisis interno de las PYME del Municipio de Tuluá, se utilizó el Instrumento adaptado de las preguntas propuestas por (David, Fred R., 2008), que facilita el estudio de las diferentes áreas funcionales de las PYMES, el cual permite identificar las fortalezas y debilidades, de estas.

En el árbol de competencias se representa a la empresa en todas sus dimensiones; el mismo se grafica de la siguiente manera: Raíces: Competencias técnicas, competencias financieras y competencias organizativas, señalando las fortalezas y debilidades para cada una de ellas; Tronco: Integración de las competencias en la capacidad de producción; Ramas y Hojas: actividades de mercadeo y los productos que ofrece(GODET Michel en colaboración con Philippe Durante y la participación de Prospektiker Cuadernos de LIPSOR Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos).

Tabla 29. Árbol de Competencias de las Pyme del Municipio de Tuluá. Competencias

Integración	Fortalezas	Debilidades
Técnicas o de producción/ servicios	Los proveedores de las materias primas son confiables y razonables.	Los procedimientos y las políticas para el control de inventarios son ineficaces
		Los procedimientos y las políticas para el control de calidad son ineficaces
	Buenas condiciones de las instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas	No están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados
		La PYME no cuenta con personal competente en el manejo de nueva tecnología
Administrativas	Es alta la motivación de los empleados	La PYME no utiliza conceptos ni herramientas de la administración estratégica
		Los objetivos y las metas de la PYME, no son medibles y debidamente comunicados
	Son efectivos los mecanismos de control y recompensa en la organización	No Existe delegación de autoridad
		La estructura de la organización no es apropiada
Finanzas	Tiene la PYME buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	No son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo
		No puede la PYME reunir el capital que necesita a corto plazo
		La PYME no puede reunir, por medio de pasivo/capital contable, recursos financieros a largo plazo
		La PYME no cuenta con el capital de trabajo necesario para cumplir sus obligaciones.
		Los procedimientos para presupuestar el capital son ineficaces
		Las políticas para pagar dividendos en las PYMES No son razonables
		Los gerentes financieros de las PYME no tienen experiencia y poco preparados
Los softwares de finanzas no tienen alojamiento en Google drive (nube)		

Identificación del Tronco: Las PYME, gozan de un gran poder competitivo de sus productos, esto se debe a que poseen diversidad de productos que satisfacen las necesidades de la población, además poseen gran capacidad de competencias técnicas, financieras y organizativas, es decir, las competencias mencionadas en las raíces del árbol organizacional funcionan o están integradas en forma armoniosa, lo que las ubica como organizaciones muy competitivas en el desempeño de sus actividades.

Identificación de las Ramas y Hojas.



Integración	Fortalezas	Debilidades
<b>Integración</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Marketing	Está en buen posicionamiento la organización con respecto a sus competidores	Los mercados no están eficazmente segmentados
		No ha incrementado la parte del mercado que corresponde a la PYME
		Los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos No son confiables
		La PYME no realiza investigaciones de mercado
		No Cuenta la PYME no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
		No Tienen los gerentes de marketing de la PYME la experiencia y la capacitación adecuada
		No se utiliza el marketing digital para promocionar su portafolio de productos o servicios
Productos	Amplio portafolio de productos	
	Amplio portafolio de servicios	
	PYMES de diferentes sectores económicos	
Investigación y desarrollo (I+D)		La PYME no cuenta con instalaciones para I y D Son adecuadas
		La PYME no contratan empresas externas de I y D.
		El personal de la PYME no está bien preparado en Investigación y Desarrollo.
		No hay recursos para I yD en el presupuesto.
		Los sistemas de cómputo y de administración de información no son adecuados
		La comunicación entre I y D y otras unidades de la organización, es ineficiente.
Sistemas de información computarizadas		El portafolio de productos de las PYMES, no son competitivos tecnológicamente.
		Los gerentes de las PYMES, no se apoyan en los sistemas información para tomar decisiones
		El cargo de gerente de información o director de sistemas de información no está creado.
		Los datos del sistema de información se encuentran desactualizados y no son actualizados periódicamente.
		En las áreas funcionales de la PYME, los gerentes no orientan el fortalecimiento del sistema de información

Integración	Fortalezas	Debilidades
		Para ingresar en el sistema de información de la PYME, No se han creado ni existen claves de seguridad eficaces.
		Los sistemas de información de empresas rivales no son conocidos por los estrategas de las PYME.
		No se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
		El contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la PYME no se actualiza con periodicidad.
		No se utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos
		La PYME no tiene página web.

Creación propia – noviembre de 2019.

Esta matriz muestra de qué forma puede influir cada cambio y presenta un panorama de las posibles estrategias para que los cambios que se obtengan sean los esperados.

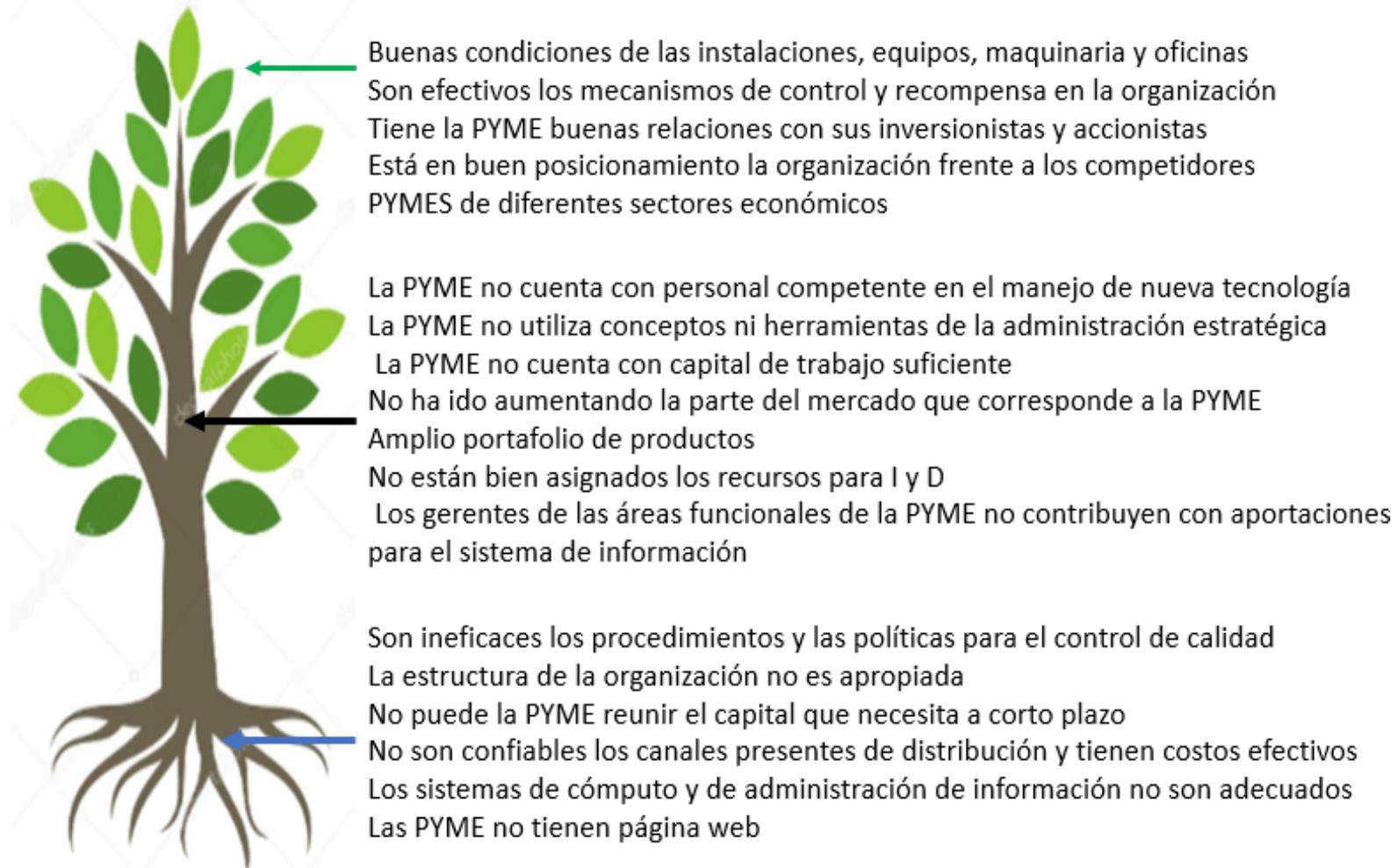


Tabla 30. Matriz de Cambios

Ámbito	Cambios Esperados	Cambios Temidos	Cambios Anhelados
<b>Político</b>	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.
<b>Legal</b>	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.
<b>Económico</b>	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.
<b>Social</b>	Establecer un programa de capacitación permanente para empleados.	No contar con un programa de capacitación permanente para empleados.	Vinculación de mano de obra calificada.
<b>Tecnológico</b>	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 propia, información de expertos, marzo de 2020

### 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 Tuluá, tomando como base su experiencia y el conocimiento y perfil profesional, obteniendo como resultado:

Tabla 31. Abaco de Regnier. Resultados por grado de importancia.

Nomenclatura					
Muy Importante	Importante	Duda	Poco Importante	Sin importancia	Sin Respuesta
Variables	Percepción Expertos				
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. Herramienta ábaco de Regnier con base en calificación de expertos.					

Tabla 32. Ábaco de Regnier resultados por experto

Muy importante	01 Eusebio Ducuara Celis	02 Jose Ever de la Cruz Rojas	03 Eneis Jaramillo Rodriguez	04 Daniela Diaz Padilla
Importante				
Duda				
Poco importante				
Sin importancia				
Sin Respuesta				
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. Herramienta ábaco de Regnier con base en calificación de expertos.

Según las apreciaciones de los cuatro expertos, quienes le dieron 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 Tuluá, se observa, que los de mayor importancia son: las subvenciones y ayudas, la innovación y desarrollo TIC, la promoción y desarrollo tecnológico, la capacitación 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 reacción de la competencia, y el mejor precio, en el caso del último factor fue evaluado por todos los actores como “sin importancia” el ritmo de crecimiento del sector económico, el número y equilibrio entre los competidores, y la facilidad de la instalación.

# Análisis estructural

## Capítulo III

### El análisis estructural – MICMAC

#### 3.1 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 49 variables de cambio para el fortalecimiento de las PYME, en el año 2025, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 33. Lista de Variables

Nº	Título Largo	Título Corto	Entorno
1	Estabilidad política	EP	Político
2	Políticas económicas y de desarrollo	PED	Político
3	Subvenciones y ayudas	SA	Político
4	Fiscalidad: costes y exenciones	FCE	Político
5	Tratados comerciales y cambios	TCC	Político
6	Normas jurídicas que inciden en la empresa de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, ambiental	NJ	Marco Legal
7	Situación económica general	SEG	Económico
8	Disponibilidad de créditos	DC	Económico
9	Factores de importaciones/ exportaciones	FIE	Económico
10	Inflación	I	Económico

Nº	Título Largo	Título Corto	Entorno
11	Tasa de devaluación del peso frente al dólar y tasa de cambio	TDDC	Económico
12	Productividad	P	Competitividad
13	Innovación y desarrollo tic	ID	Tecnológico
14	Tecnologías disponibles en el mercado,	TDM	Tecnológico
15	Tendencias de desarrollo tecnológico	TDT	Tecnológico
16	Nivel de desarrollo tecnológico de la empresa,	NDTE	Tecnológico
17	Características de la población	CP	Demográfico
18	Composición de la población	COMP	Demográfico
19	Población empleada	PE	Demográfico, económico
20	Población desempleada	PDES	Demográfico
21	Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal	TCSMLV	económico
22	Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población	PSMPO	Social
23	Programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social	PSEC	Social
24	Infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías	ISPUB	Social
25	Valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales	VCCTEC	Cultural
26	Efectos ambientales que produce la operación de la empresa	EA	Ambiental
27	Ritmo de crecimiento del sector	RCS	Ambiental
28	Número y equilibrio entre competidores	NEC	Competitividad- Porter
29	Barreras de salida y adaptabilidad	BSA	Competitividad- Porter
30	Barreras de entrada	BE	Competitividad- Porter
31	Reacción de la competencia	RC	Competitividad- Porter
32	Facilidad instalación	FI	Competitividad- Porter
33	Mejor precio	MP	Competitividad- Porter
34	Mejor rendimiento o prestaciones	MRP	Competitividad- Porter
35	Mejor diseño o imagen	MDI	Competitividad- Porter
36	Número de proveedores alternativos	NPA	Competitividad- Porter
37	Volumen compras de la empresa	VCE	Competitividad- Porter
38	Grado diferenciación del producto/servicio	GDP	Competitividad- Porter
39	Número de clientes	NCLI	Competitividad- Porter
40	Facilidad cambio de proveedor/producto	FCP	Competitividad- Porter

Nº	Título Largo	Título Corto	Entorno
41	Funciones administrativas - aplicación del proceso administrativo.	FAPA	Funciones administrativas
42	Marketing	M	Área Funcional
43	Finanzas	F	Área Funcional
44	Producción	PRO	Área Funcional
45	Talento humano	T	Área Funcional
46	Investigación y desarrollo (I+D) e innovación	IDI	Área Funcional
47	Sistemas de información computarizadas	SIC	Área Funcional
48	Responsabilidad social	RS	Responsabilidad social
49	Nuevos modelos administrativos	NMA	Funciones administrativas

*Nota: Expertos junio de 2020.*

*En la Matriz de las Influencias Directas (MID) se describe las relaciones de influencias directas entre las variables que se definen en el sistema del Plano de Influencias / Dependencias Directas, Nota: Resultados Calificación Expertos, 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).*

Figura 5. Matriz de Entrada – Software MICMAC

	1:EP	2:PED	3:SA	4:FCE	5:TCC	6:NU	7:SEG	8:DC	9:FIE	10:I	11:TDDC	12:P	13:ID	14:TDM	15:TDT	16:NDTE	17:CP	18:COMP	19:PE	20:PDES	21:TCSMLV	22:PSMPO	23:PSEC	24:SPUB	25:VCCTEC
1:EP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2:PED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3:SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4:FCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5:TCC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6:NU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7:SEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8:DC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9:FIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10:I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11:TDDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12:P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13:ID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14:TDM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15:TDT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16:NDTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17:CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18:COMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19:PE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20:PDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21:TCSMLV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22:PSMPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23:PSEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24:SPUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25:VCCTEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26:EA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27:RCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28:NEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29:BSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30:BE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31:RC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32:FI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33:MP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34:MRP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35:MDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36:NPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37:VCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38:GDP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39:NCLI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40:FCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41:FAPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42:M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43:F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44:PRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45:T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46:IDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47:SIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48:RS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49:NMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© IJSPR-EPITAMICMAC

Nota : Evaluación Expertos - Software MICMAC.

Figura 6. Matriz de Entrada – Evaluación Expertos en Software MICMAC

	26: EA	27: RCS	28: NEC	29: BSA	30: BE	31: RC	32: FI	33: MP	34: MRP	35: MDI	36: NPA	37: VCE	38: GDP	39: NCLI	40: FCP	41: FAPA	42: M	43: F	44: PRO	45: T	46: IDI	47: SIC	48: RS	49: NMA
1: EP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2: PED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3: SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: FCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: TCC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6: NJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: SEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8: DC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: FIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: TDDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13: ID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: TDM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: TDT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: NDTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18: COMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19: PE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: PDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: TCMSLV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22: PSMPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23: PSEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24: ISPUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25: VCCTEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26: EA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27: RCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28: NEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29: BSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30: BE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31: RC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32: FI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33: MP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34: MRP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35: MDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36: NPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37: VCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38: GDP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39: NCLI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40: FCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41: FAPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42: M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43: F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44: PRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45: T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46: IDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47: SIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48: RS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49: NMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© IPSOR-EPZAMICMAC

Nota : Evaluación Expertos - Software MICMAC

Figura 7. Matriz de Entrada – Evaluación Expertos en Software MICMAC

	1:EP	2:PED	3:SA	4:FCE	5:TCC	6:NI	7:SEG	8:DC	9:FIE	10:I	11:TDDC	12:P	13:ID	14:TDM	15:TDT	16:NDTE	17:CP	18:COMP	19:PE	20:PDES	21:TCSMLV	22:PSMPO	23:PSEC	24:ISPUB	25:VCCTEC
1:EP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2:PED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3:SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4:FCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5:TCC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6:NI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7:SEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8:DC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9:FIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10:I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11:TDDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12:P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13:ID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14:TDM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15:TDT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16:NDTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17:CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18:COMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19:PE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20:PDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21:TCSMLV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22:PSMPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23:PSEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24:ISPUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25:VCCTEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26:EA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27:RCS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28:NEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29:BSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30:BE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31:RC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32:FI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33:MP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34:MRP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35:MDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36:NPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37:VCE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38:GDP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39:NCLI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40:FCP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41:FAPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42:M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43:F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44:PRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45:T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46:IDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47:SIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48:RS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49:NMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© JIPOR-EPITAMICMAC

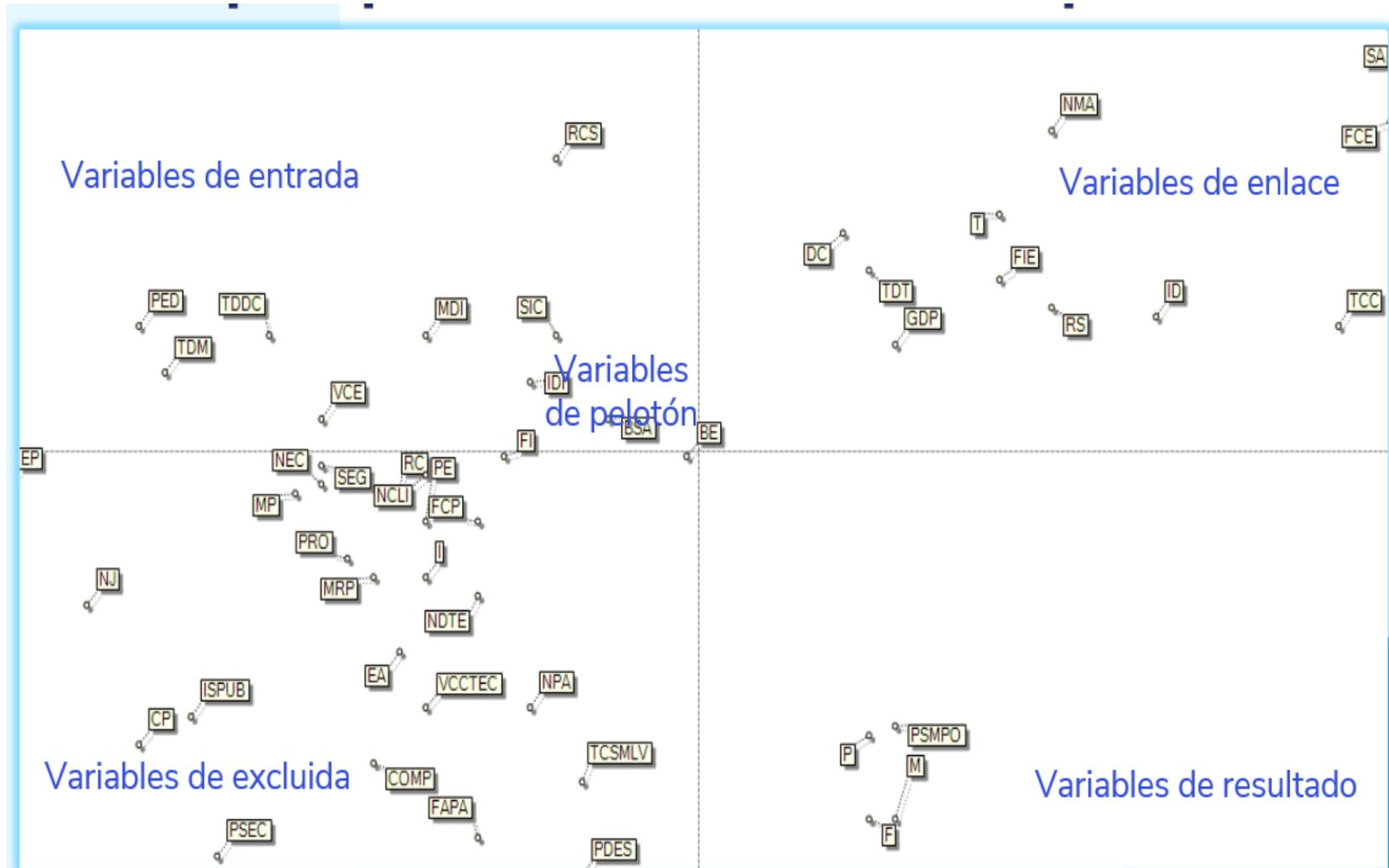
Nota : Evaluación Expertos - Software MICMAC  
C

**Tabla 34. Iteraciones, Influencias y Dependencias**

<b>Interacción</b>	<b>Influencia</b>	<b>Dependencia</b>
1	99 %	99 %
2	101 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %

Nota. Resultados MICMAC

**Figura 8.** Plano de Influencias / Dependencias Directas. Nota. Resultados Expertos MICMAC



Las cuarenta y nueve variables se ubican en los cuatro cuadrantes del plano cartesiano, de acuerdo con 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: El ritmo de crecimiento del sector (RCS); Los sistemas de información computarizadas (SIC); El mejor diseño o imagen (MDI); La Tasa de devaluación del peso frente al dólar y tasa de cambio (TDDC) Y Políticas económicas y de desarrollo (PED), estas variables están relacionadas con factores externos que generan oportunidades y amenazas a las PYME.

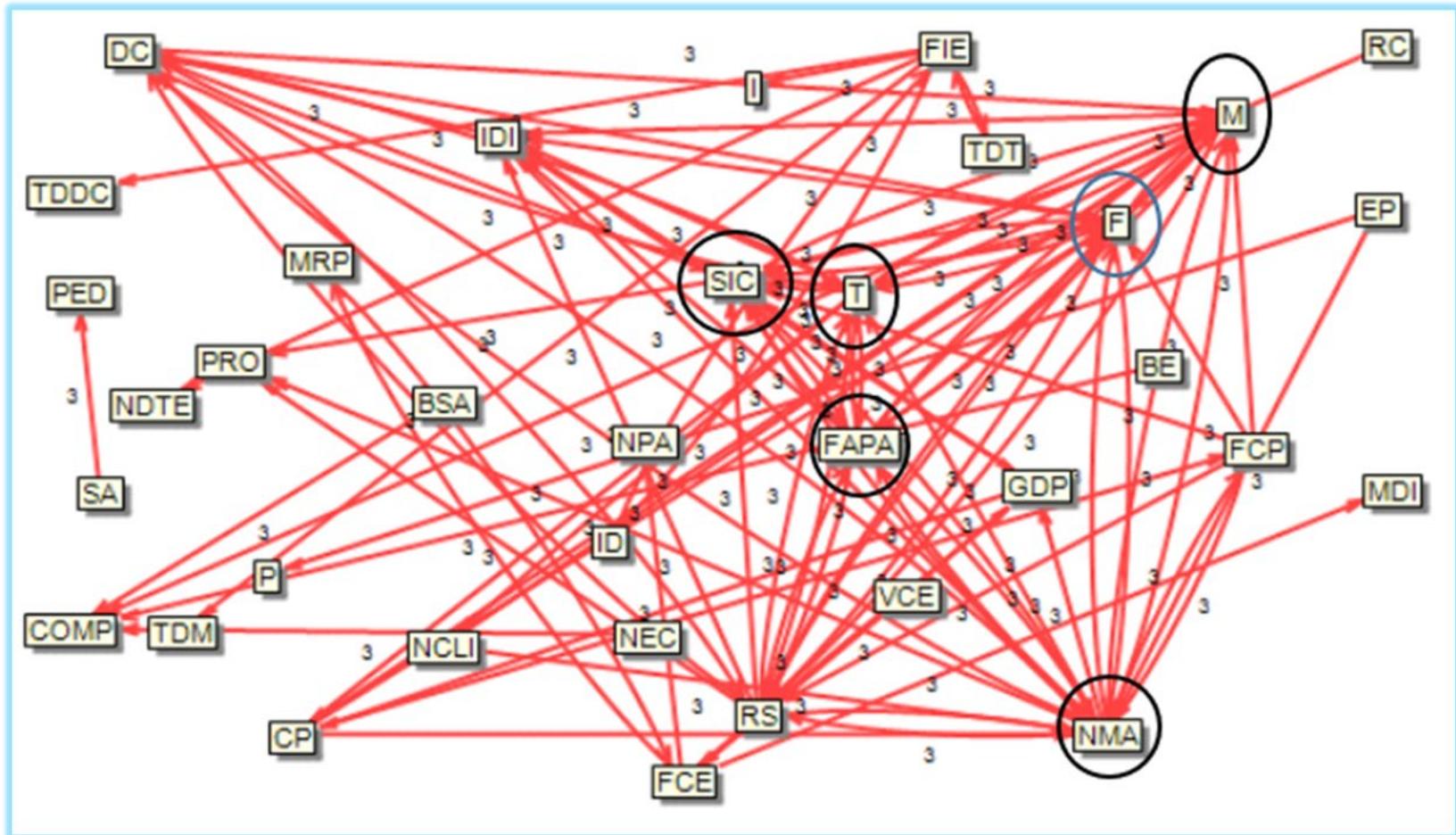
**Zona de conflicto:** las variables que se encuentran en este cuadrante son denominadas variables de enlace y tienen mucha influencia y a la vez gran dependencia sobre las demás variables, las variables que se ubican allí son: Subvenciones y ayudas (SA), Fiscalidad: costes y exenciones (FCE), Nuevos modelos administrativos (NMA), Talento humano (T), Factores de importaciones/ exportaciones (FIE), Innovación y desarrollo TIC (ID), Tratados comerciales y cambios (TCC) Responsabilidad social (RS), Disponibilidad de créditos (DC) Tendencias de desarrollo tecnológico (TDT) Grado diferenciación del producto/servicio (GDP) estas variables influyen sobre las otras y crean un cambio significativo en la gestión, competitividad y posicionamiento de las PYMES.

**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: Procesos sociales de movilización, participación y organización de la población (PSMPO); Marketing (M); Productividad (P); y Finanzas (F) estas variables son controlados por la empresa.

**Zona de variables autónomas:** Son las variables excluidas, estas tienen baja influencia y baja dependencia de las otras, estas variables son: Las Normas jurídicas que inciden en la empresa de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, ambiental (NJ), Producción (PRO), Mejor rendimiento o prestaciones (MRP), Inflación (I), Nivel de desarrollo tecnológico de la empresa, (NDTE), Número de proveedores alternativos (NPA) Valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (VCCTEC), Efectos ambientales que produce la operación de la empresa (EA), Infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías (ISPUB), Características de la población (CP), Composición de la población (COMP), Funciones administrativas - aplicación del proceso administrativo (FAPA).

**Área de Variables Pelotón:** son aquellas que son medianamente motrices y/o dependientes, allí se encuentran ubicadas las Tecnologías disponibles en el mercado (TDM), Volumen compras de la empresa (VCE), Investigación y desarrollo (I+D) e innovación (IDI), Barreras de salida y adaptabilidad (BSA), Barreras de entrada (BE), Facilidad instalación (FI), Población empleada (PE), Facilidad cambio de proveedor/producto (FCP), Reacción de la competencia (RC), Número de clientes (NCLI), Situación económica general (SEG), Número y equilibrio entre competidores (NEC), , Mejor precio (MP), Estabilidad política (EP), los programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social (PSEC), y las Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal (TCSMLV), y la Población desempleada (PDES).

Figura 9. Gráfico de Influencias Directas



Nota: Cálculo de 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 influyen a las PYMES del Municipio de Tuluá en el **corto plazo** son: *La aplicación de las Funciones Administrativas – Proceso administrativo*, Talento humano – T, Sistemas de información computarizadas - SIC, Marketing – M, Nuevos modelos administrativos – NMA y las finanzas – F,

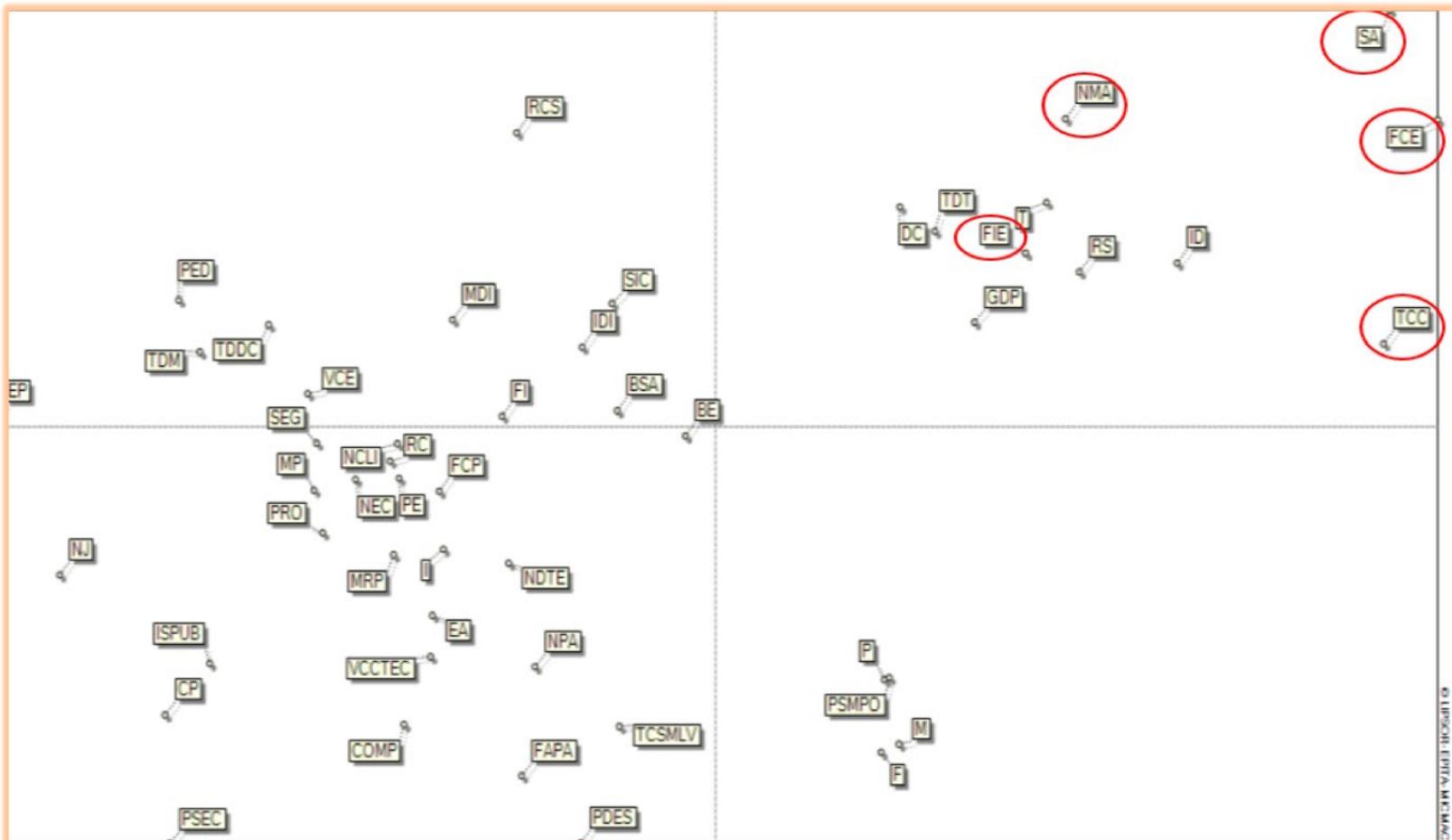
En concordancia con lo anterior, las PYMES del Municipio de Tuluá, para lograr cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas en el **corto plazo** debe aplicar en toda su estructura organizacional y funcional las *funciones administrativas o gerenciales consideradas como el proceso administrativo* ( planificación, organización, dirección y control) *que según Henry Fayol* (ROBBINS, 2005), son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia y eficacia en todos los procesos productivos,

Al mismo tiempo, deben fortalecer las competencias y habilidades del talento **humano**, desde el "ser" y aprovechadas para la innovación (Correa, 2007), e introducir o renovar los **sistemas de información computarizados** compuesto por software y hardware integrados a equipos 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 los conceptos de mercadotecnia que en palabras de (Philip Kotler, 1996) es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

En los actuales momentos se hace necesario implementar Nuevos modelos administrativos relacionados con el fortalecimiento del proceso de mercadotecnia y posicionamiento de portafolio de productos y de marca, estimular la innovación el desarrollo Tecnológico e investigación en los procesos productivos y de gestión, del mismo la aplicación de modelos y herramientas de planificación estratégica, prospectiva, de calidad total, outsourcing, y aplicación de nuevas tecnologías 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.

Figura 10. Plano de Influencias de Dependencias Indirectas



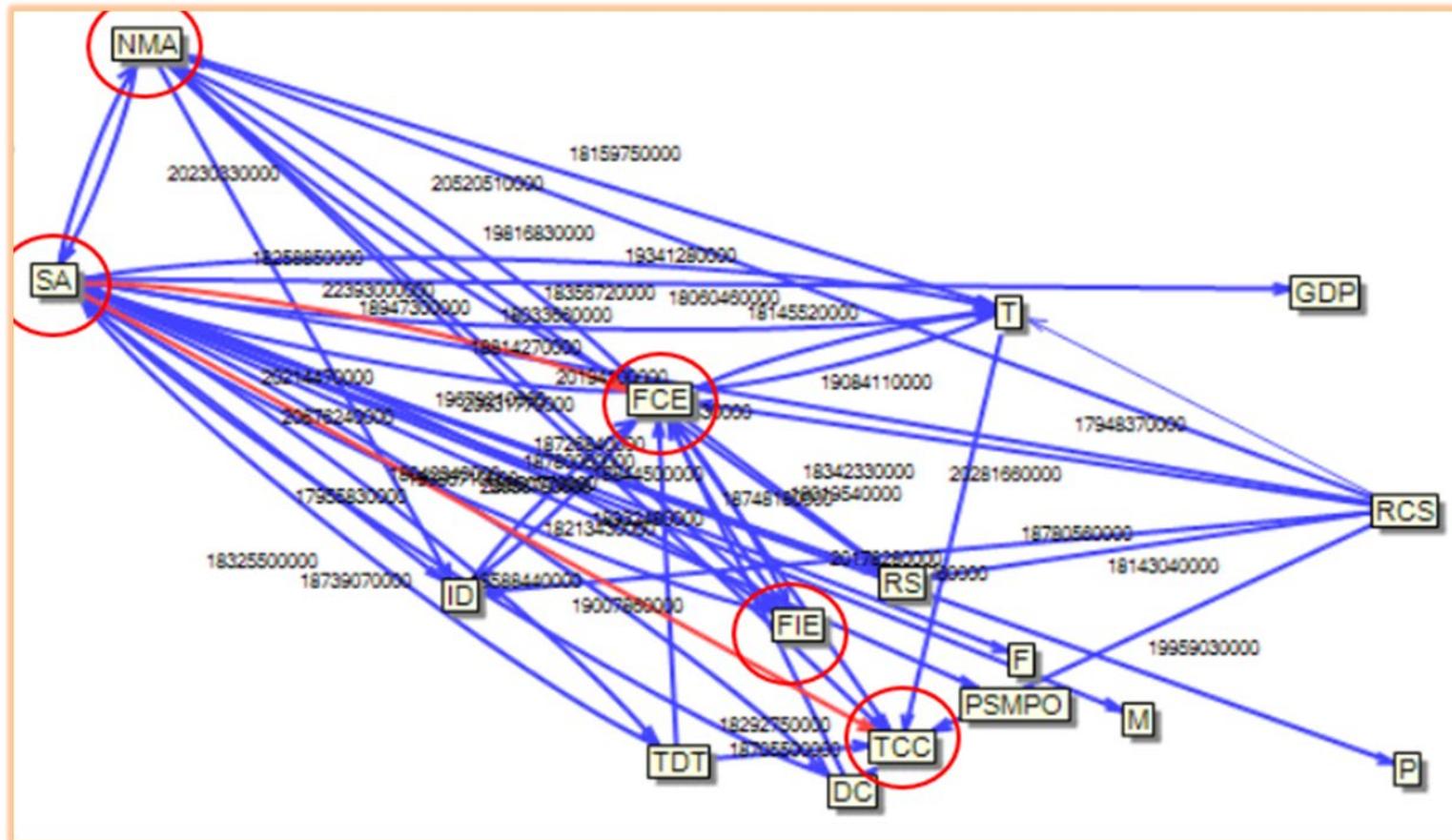
Nota: Cálculo de los Investigadores - MIC- MAC

Del mismo modo, se identifica que las variables más relevantes que influyen en las PYMES del Municipio de Tuluá (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:

Las subvenciones y ayudas.

- La fiscalidad, los costos y las exenciones que genera el estado.
- Tratados comerciales y cambios.
- Factores de importación y exportación.
- Nuevos modelos administrativos

Figura 11. Variables más relevantes que influyen en las PYMES del Municipio de Tuluá (Plano de influencias de dependencias indirectas)



Nota: Cálculo los Investigadores - MIC- MAC

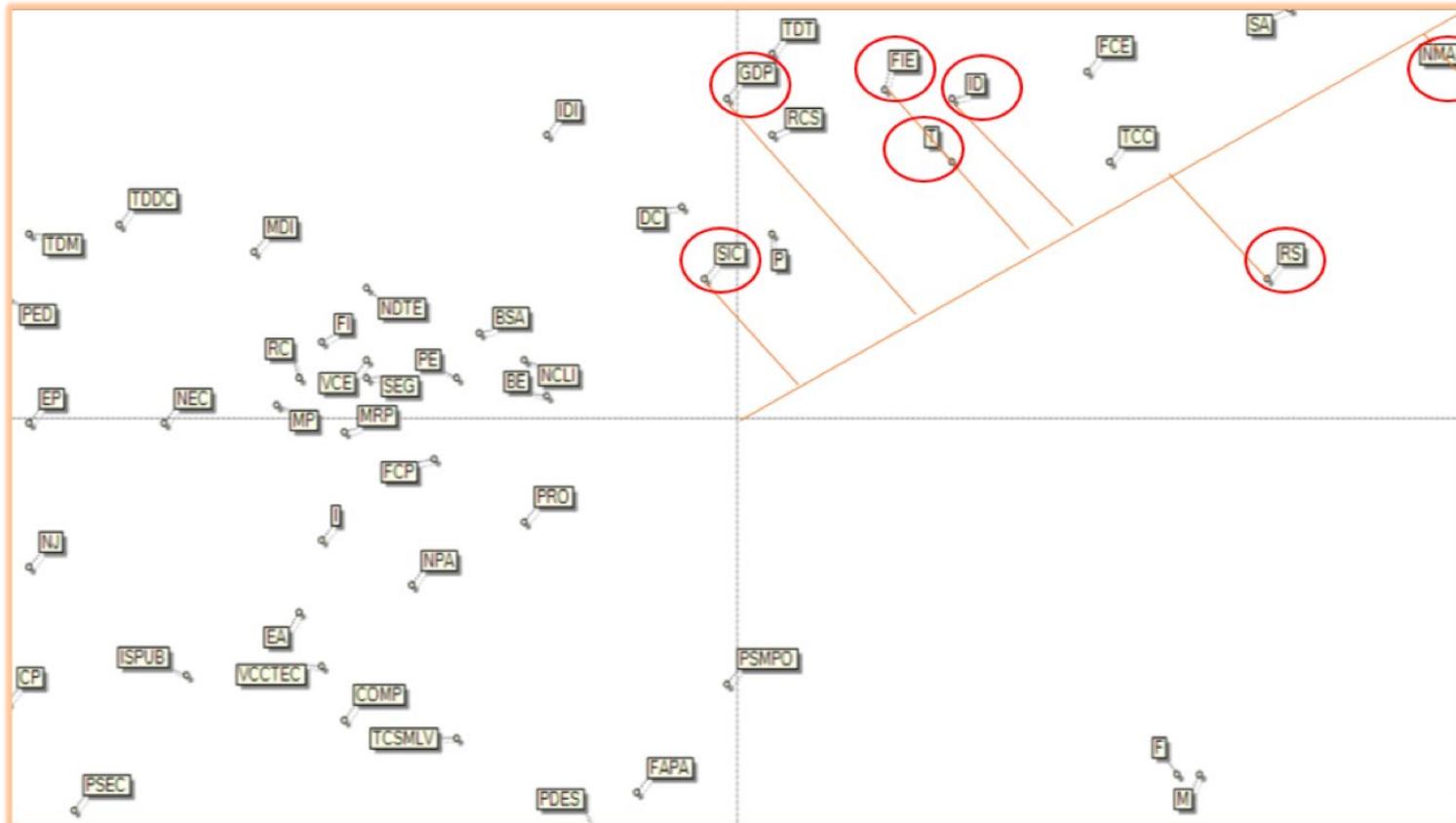
Los administradores y los propietarios de las PYMES deben liderar gestiones en el mediano plazo, que permitan aprovechar las subvenciones y ayudas que el estado colombiano ofrece en los programas para el fomento y desarrollo de las MIPYMES, a través de: Bancóldex, Banco Agrario, Finagro, el Fondo Nacional de Garantías, instituciones que adelantan diferentes actividades con el fin de facilitarles el acceso al crédito a dichas unidades productivas.

De igual manera, deben utilizar los beneficios en fiscalidad, costes y exenciones que el gobierno ofrece a las PYMES en los siguientes sectores: participación en la economía naranja, inversiones en ciencia, desarrollo e innovación y productividad agropecuaria, zonas afectadas por el conflicto e incentivos al impulso de la economía naranja, incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano, la tarifa del impuesto de renta, el impuesto de industria y comercio, el IVA y a la educación. De modo similar deben generar estrategias para usufructuar los tratados comerciales y cambios que según la misión PYME, el tratado de libre comercio es un acuerdo entre dos o más países, que busca establecer reglas que regulen las relaciones comerciales e incrementen las inversiones y flujos al comercio, así como integrar economías.

Con el TLC se busca eliminar las barreras comerciales y arancelarias y asegurar un libre comercio entre los países miembros del tratado, generando ventajas comerciales frente a otros países y permite a las PYME estar en mejor posición 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.

Al mismo tiempo, deben iniciar procesos para el cumplimiento de requisitos para la importación y exportación del portafolio de productos y servicios que les permita conquistar y conocer nuevos mercados, sus necesidades y aprovechar la oportunidad de ingresar en ellos en los cuales se pretenda obtener ingresos que se dejan de percibir en el mercado nacional por la competencia internacional en el mercado local, además de la transferencia del conocimiento y la importación del conocimiento de temas determinados, compra de tecnología de punta, generar o establecer empresas en el exterior permitiendo convertirse en importador y exportador, crear alianzas estratégicas y empezar un trabajo de internacionalización y posicionamiento de marca y aprender a negociar con empresarios de gran tamaño.

Figura 12. Gráfico de Influencias Directas Potenciales Estabilidad a partir de MIDP.



Nota: Cálculo de 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 Tuluá, lograr los objetivos a largo plazo:

- Administración del talento humano.
- La innovación y desarrollo tecnológico de TIC.
- Los sistemas de información computarizada.
- Los factores de importación y exportación de los productos o servicios y servicios.
- Productos con alto grado de diferenciación.
- Aplicación de nuevos modelos administrativos.
- Responsabilidad social.

Figura 13. Estructura Lógica de Causalidad de Variables Estratégicas



Nota: Elaborado por los Investigadores.

Las PYMES del Municipio de Tuluá deben vincular empleados que posean competencias para ejecutar las actividades propias de los procesos que se desarrollan al interior de las empresas y fortalecer los programas de formación del talento humano que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de estos, unido a la aplicación de la innovación y el desarrollo tecnológico con el uso de las TIC que les permita mejorar los procesos, métodos de producción y comercialización de nuevos o mejorados productos y servicios, aplicando innovación, que deben ser soportadas bajo sistemas de información computarizadas como soporte informático, utilizando hardware y software, redes de telecomunicaciones, técnicas de administración con base de datos que permitan a consecuencia del anterior que las PYMES se les facilite aprovechar los factores de importación y exportación para conquistar nuevos mercados en los cuales se pretende obtener ingresos que se dejan de percibir en el mercado nacional por la competencia internacional en el mercado local, con un amplio portafolio de productos y servicios con alto grado de diferenciación de estos, de los que se ofertan en el mercado, del mismo modo implementando en la administración de estas, nuevos modelos administrativos como estrategias de gestión para dirigir y desarrollar su sistema interno y cumplir con de la responsabilidad social como camino que les permite generar equidad social y oportunidades para todos, articulándose a programas sociales concertados entre estas, el Estado y las comunidades.

Como resultado de la implementación de las actividades propias de estas variables y programas anteriores las PYMES, podrán aperturar nuevos mercados y mejorar sus finanzas y su competitividad en el mercado.



# Método de análisis

## Capítulo IV

### Método de análisis de juego de actores - Mactor

#### 4.1 El objetivo del método del juego de actores

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

Tabla 35. 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 independencia 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 o trabajadora es una persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos.	Según, Federico Herzberg, psicólogo dedicado a la gestión empresarial, define la motivación laboral como el resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas) ( <a href="https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/">https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/</a> )
Proveedores	P	Es una persona natural o jurídica que abastece de bienes o servicios a otra 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.
Entidades crediticias	EC	Es una institución que se encarga de realizar operaciones de intermediación financiera. Los	prestar al cliente una cantidad de dinero que deberá ser devuelto de manera íntegra en el plazo

Actores	Nombre Corto	Descripción y Aspectos Misionales	Motivaciones
		servicios que ofrecen se basan en préstamos, créditos, hipotecas, leasing.	acordado junto con los intereses generados por el dinero prestado.
Competencia	COM	Competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) 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, una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos.	Aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.
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.

Actores	Nombre Corto	Descripción y Aspectos Misionales	Motivaciones
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.	Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.
Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Ley 1064 de 2006)	ETDH	Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles 3 y grados propios de la educación formal.	La educación para el trabajo y el desarrollo humano comprende programas de formación laboral y formación académica.
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: los Investigadores – Método MACTOR

Tabla 36. Matriz de Influencias Directas

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

Nota: los Investigadores – Método MACTOR

Tabla 37. Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO)

	TH	IDTEC	SIC	FIMPEXP	P/SAGD	NMA	RS
PP	3	4	3	4	2	3	2
C	3	2	1	2	1	1	1
E	2	4	2	1	1	3	2
P	0	0	1	2	1	1	1
A	2	0	0	1	0	1	1
CC	0	0	0	0	1	0	1
EC	1	2	2	2	2	0	0
COM	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-1
MINCIT	0	0	0	3	0	0	0
DIAN	0	0	0	3	0	0	0
CAMC	0	0	0	3	0	0	0
INVIMA	0	0	0	3	3	0	0
M	0	0	0	3	0	0	2
GA	-1	0	0	0	0	0	3
IES	2	1	1	1	0	2	1
SENA	2	1	1	0	0	0	1
ETDH	2	1	1	0	0	0	1
CCF	1	1	0	1	0	0	0

Nota. Investigadores – Método MACTOR.

Figura 14. Plano de Influencias y Dependencias Entre Actores



Nota: Cálculo 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.

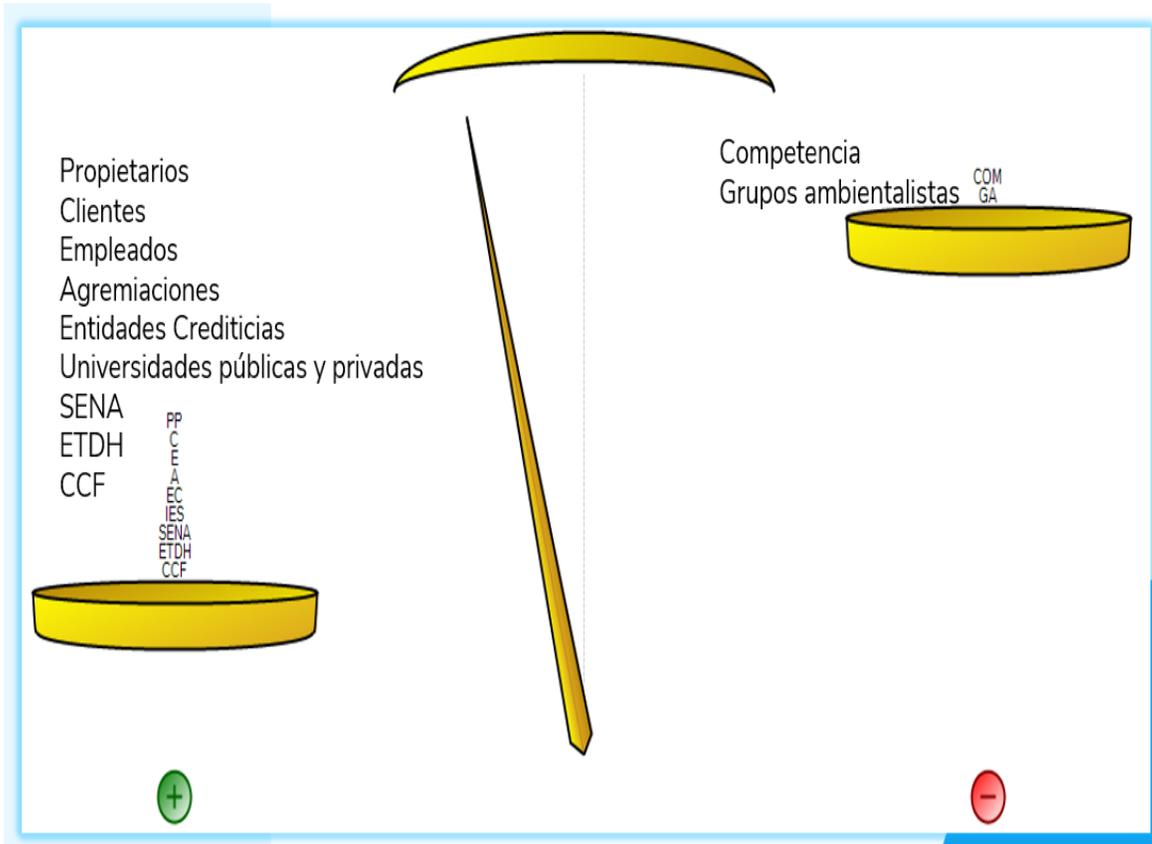
En el plano cartesiano, cuadrante superior derecho, se identifica que los propietarios de las PYMES es actor principal que debe liderar cumplimiento el logro de los objetivos de las variables estratégicas, quienes se deben articular con los actores del alto poder constituidas por organizaciones del estado, entre ellas el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Cámara de Comercio, el Municipio, y entre los actores autónomos 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 .

**Tabla 38. Calificación Expertos**

	TH	IDTEC	SIC	FIMPEXP	P/SAGD	NMA	RS	SUMA ABSOLUTA
PP		4	3	4	2	3	2	21
C	3	2	1	2	1	1	1	11
E	2	4	2	1	1	3	2	15
P	0	0	1	2	1	1	1	6
A	2	0	0	1	0	1	1	5
CC	0	0	0	0	1	0	1	2
EC	1	2	2	2	2	0	0	9
COM	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-1	14
MINCIT	0	0	0	3	0	0	0	3
DIAN	0	0	0	3	0	0	0	3
CAMC	0	0	0	3	0	0	0	3
INVIMA	0	0	0	3	3	0	0	6
M	0	0	0	3	0	0	2	5
GA	-1	0	0	0	0	0	3	4
IES	2	1	1	1	0	2	1	8
SENA	2	1	1	0	0	0	1	5
ETDH	2	1	1	0	0	0	1	5
CCF	1	1	0	1	0	0	0	3
Número de acuerdos	18	16	12	29	11	11	16	
Número de desacuerdos	-4	-2	-2	-2	-2	-2	-1	
Número de posiciones	22	18	14	31	13	13	17	

Nota. Calculo los Investigadores - MACTOR

Figura 15. Balance de Posiciones por Objetivo Valorado Talento Humano

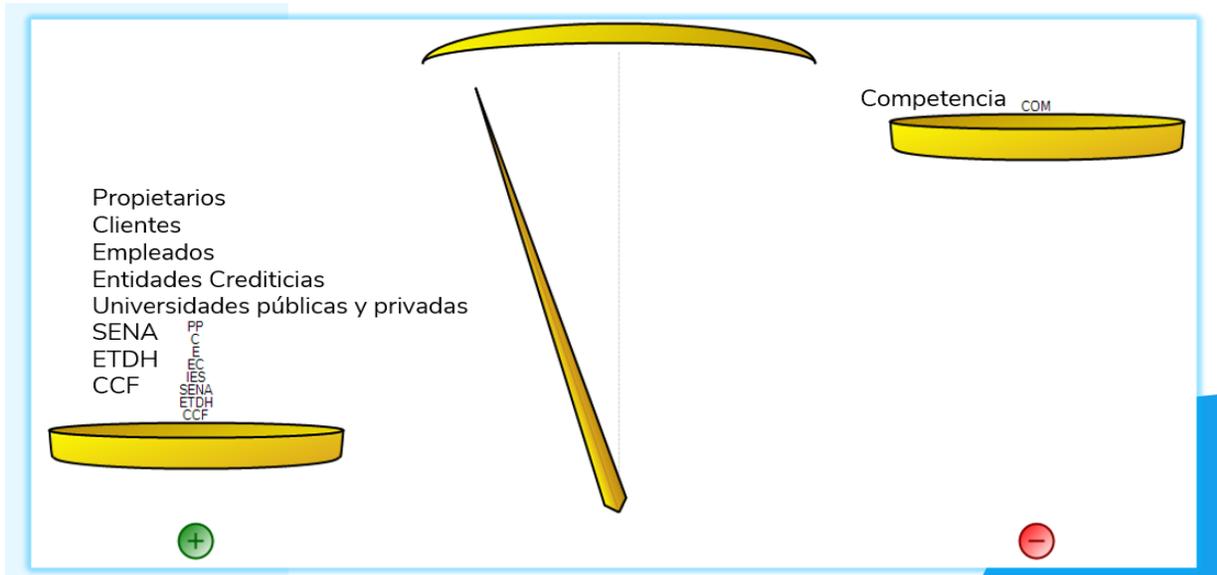


Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

Para el logro de los objetivos del estratégicos del desarrollo del Talento Humano según del el juego de actores el balance de posiciones por objetivo valorado, se puede establecer que la Competencia 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 formación del talento humano para mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de estos.

Por el contrario, los propietarios, clientes, empleados, agremiaciones, entidades crediticias, universidades públicas y privadas, el servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, las entidades de educación para el desarrollo del talento humano y las cajas de compensación familiar, son actores que están de acuerdo en el fortalecimiento de programas para el desarrollo del talento humano, que se pueden desarrollar a través de convenios interadministrativos y alianzas estratégicas entre actores, con el fin de disminuir costos.

**Figura 16. Balance de Posiciones por Objetivo Valorado variable estratégica innovación y desarrollo TIC**

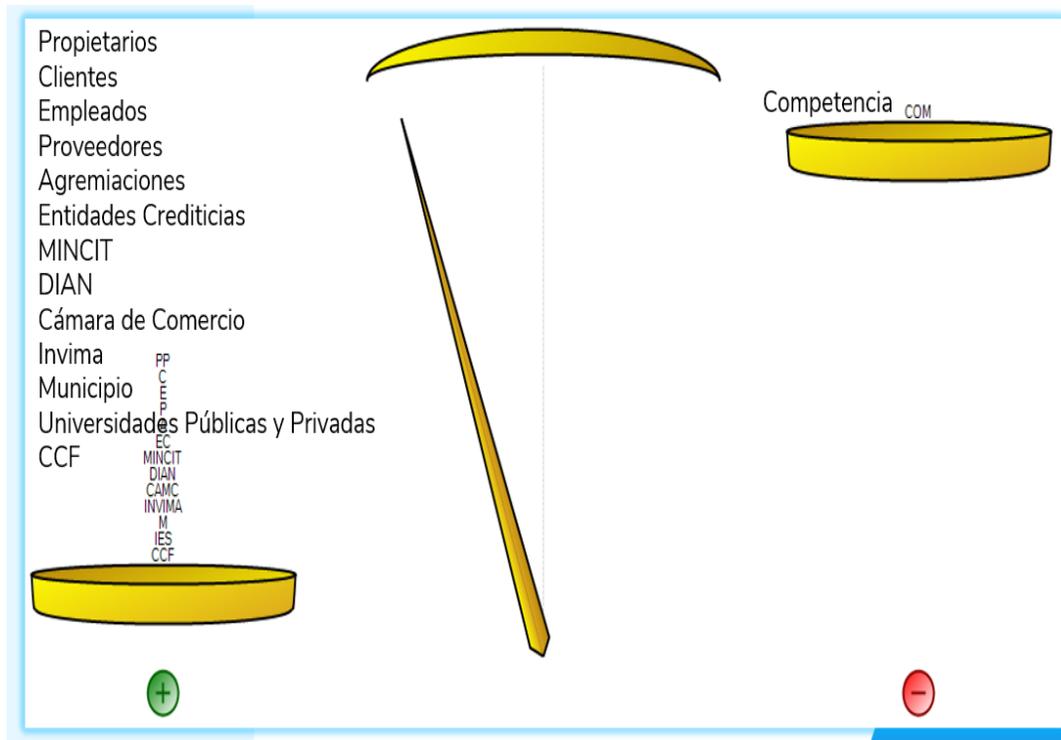


Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

En el balance de posiciones por objetivo valorados de la variable estratégica innovación y desarrollo TIC, se identifica que los actores: propietarios, clientes, empleados, entidades crediticias, universidades públicas y privadas, el servicio nacional de aprendizaje SENA, entidades de educación para el desarrollo del talento humano y las cajas de compensación familiar, son los actores que están de acuerdo a la implementación de actividades que permitan la innovación y desarrollo de la investigación en los procesos productivos y administrativos de las PYMES, mientras que la competencia de estas, se opone.

Para el logro de los objetivos de esta variable estratégica, se hace necesario generar sinergias entre estos, los actores, a través de convenios interadministrativos, financiación y cofinanciación de programas y proyectos que beneficien a todas. Figura.

**Figura 17. Balance de Posiciones por Objetivo Valorado variable estratégica Factores De Importación y Exportación.**

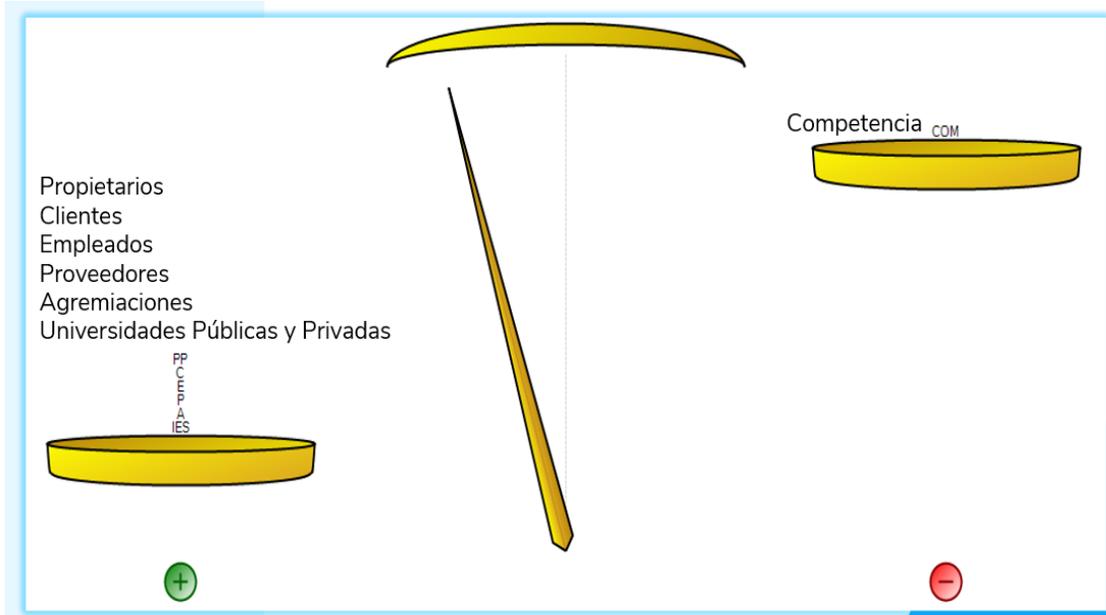


Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

En la figura se puede identificar que los propietarios, los clientes, los empleados, los proveedores, agremiaciones, entidades crediticias, el Ministerio de industria y comercio y turismo MINCIT, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, la Cámara de Comercio, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, el Municipio, la Universidades Públicas y Privadas y las cajas de compensación familiar, son los actores que están de acuerdo con la implementación de la importación y exportación de productos/servicios de las PYMES, se identifica que la competencia de es el único actor que no está de acuerdo.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario que todos estos actores se unan en función de dinamizar este objetivo estratégico que les permite a las PYMES del municipio de Tuluá mejorar sus ingresos, apertura de nuevos mercados y disminuir costos.

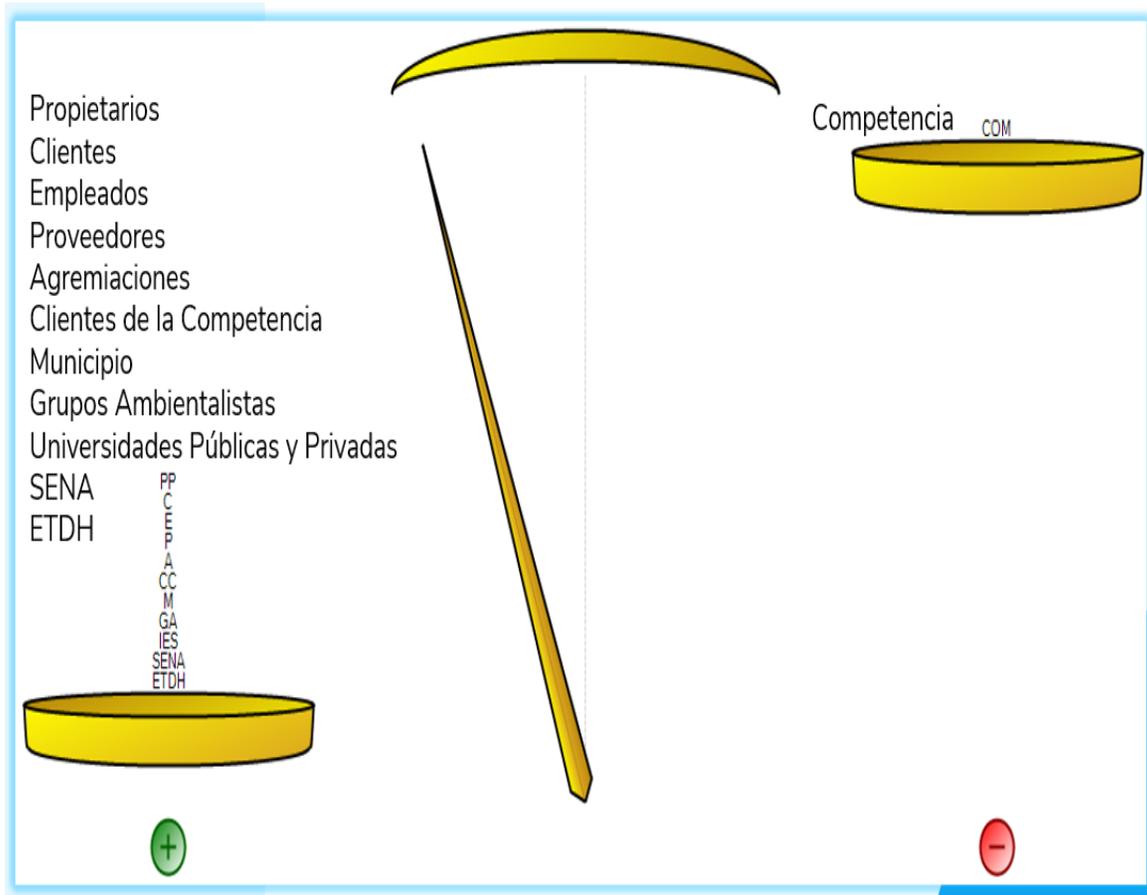
**Figura 18. Balance de Posiciones por Objetivo Valorado variable estratégica Implementación Nuevos Modelos Administrativos.**



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

La implementación de nuevos modelos administrativos, 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 clientes, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, las universidades públicas y privadas, están de acuerdo en que estos nuevos modelos administrativos se deben aplicar para mejorar los procesos productivos, administrativos y la competitividad de estas instituciones.

**Figura 19. Balance de posiciones por objetivo valorado variable estratégica implementación de programas de responsabilidad social.**



Nota. Resultados Evaluación Expertos - Método MACTOR

Según los expertos, la responsabilidad social empresarial, es otro objetivo estratégico que los siguientes actores están de acuerdo con la implementación por las PYMES: propietarios, los clientes, los empleados, los proveedores, las agremiaciones, los clientes de la competencia, el municipio, los grupos ambientalistas, las universidades públicas y privadas, el SENA, y las instituciones que capacitan el talento humano, sin embargo, la competencia no está de acuerdo.

En resumen, según los expertos, todos los actores identificados están de acuerdo con la implementación en las PYMES, de estos objetivos estratégicos que les permite potenciar la competitividad en el mercado, solo la competencia es el único actor que se opone y esto se da por el temor a perder su participación el mercado.



# Análisis morfológico

## Capítulo V

### 5.1. 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 PYMES, 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 siete (7) variables del sistema se han transformado en componentes o dimensiones.

Tabla 39. Descripción de los Dominios

N°	TÍTULO CORTO	TÍTULO LARGO	DESCRIPCIÓN
1	ADMON	Administración	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato I. , Introducción a la Teoría General de la administración Séptima edición., 2007)
2	I+D	Investigación y desarrollo I+D	Es el proceso de investigación en conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos.
3	SIC	Sistemas de información computarizada	En informática, los sistemas de información ayudan a administrar, recolectar, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información relevante para los procesos fundamentales y las particularidades de cada organización.
4	M	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.
5	P/S	Producción /servicios	Se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios.

Nota. Investigadores – Método MORPHOL

Tabla 40. Variables, Descripción y Dominio

Número	Título corto	Título largo	Descripción	Dominio
1	TH	Talento humano	Colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización	Administración
2	NMA	Nuevos modelos administrativos	modelos y herramientas administrativas que los administradores adaptan y generalizan 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	RS	Responsabilidad social	Compromiso u obligación, que deben cumplir con la sociedad	Administración
4	ID	Innovación y desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC	Un proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos.	Investigación y desarrollo I+D
5	SIC	Sistemas de información computarizadas	Estructura de sistemas y redes de información y apoyo tecnológico (Hardware y software establecido para la ejecución de los procesos productivos y administrativos.	Sistemas de información computarizada
6	FIMPEXP	Factores de importación/exportación		Mercadeo
7	P/SAGD	Productos/servicios con alto grado de diferenciación	Proceso de distinguir un producto o servicio de otros, para hacerlo más atractivo en el mercado.	Producción / servicios

Nota: Investigadores – Software MORPHOL.

Tabla 41. Cuadro de Hipótesis

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Administración	1 - Talento humano	Vincula empleados calificados con las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán en la empresa.	Retiene y mantiene motivados a los empleados en su puesto de trabajo y fieles a la empresa.	Logra la mayor productividad de los empleados
Administración	2 - 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 - Responsabilidad social	Crea espacios de reflexión para la construcción y aplicación de métodos que permiten implementar integralmente la responsabilidad social empresarial en la empresa	implementa programas de responsabilidad social empresarial en la empresa	Institucionaliza programas de RSE y los ejecuta de forma eficiente
Investigación y desarrollo I+D	4 - Innovación y desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones tic	Identifica las necesidades tecnológicas, de información y comunicaciones	Incorpora las TIC en los procesos productivos para mejorar la competitividad empresarial	Fortalece el programa de incorporación del tic en los procesos productivos.
Sistemas de información computarizada	5 - Sistemas de información computarizadas	Identifica las necesidades de sistemas de información computarizadas para ayudar en el desempeño de las actividades	Incorpora los sistemas de información computarizada para ayudar en el desempeño de las actividades en los procesos productivos	Fortalece el programa de incorporación de los sistemas de información computarizada para ayudar en el desempeño de las actividades en los procesos productivos.

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Mercadeo	6 - Factores de importación/exportación	Establece programa de alistamiento de importación /exportación	Evalúa las oportunidades que presenta el mercado internacional para importación /exportación	Inicia la importación/exportación de productos o servicios.
Producción/servicios	7 – 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

Nota: Los investigadores Software MORPHOL

### Subespacio Morfológico Útil

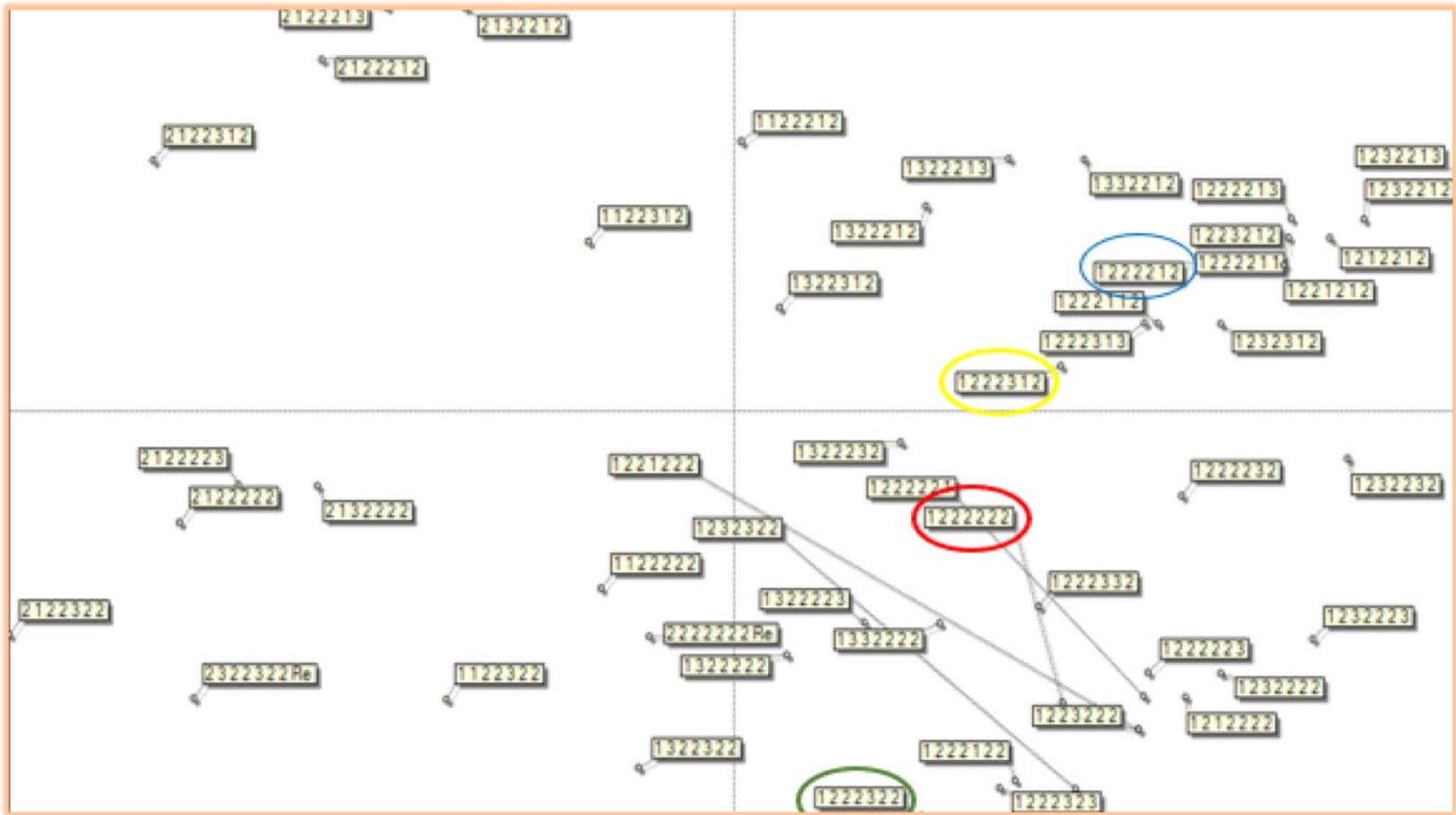
Para la selección del subespacio Morfológico, o se tuvo en cuenta criterios de elección para identificar (en los componentes) los estados previstos (Hipótesis de comportamiento) que fueran clave y los secundarios. Los criterios de elección que se tuvieron en cuenta en la descripción de los escenarios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

**Tabla 42. Total, de escenarios**

<b>Descripción</b>	<b>Número</b>
Número total de escenarios	16.384
Número escenarios después exclusión	5.000
Número de escenarios preferencia	0
Número escenarios pre retenidos	4

Nota: los Investigadores – Software MORPHOL.

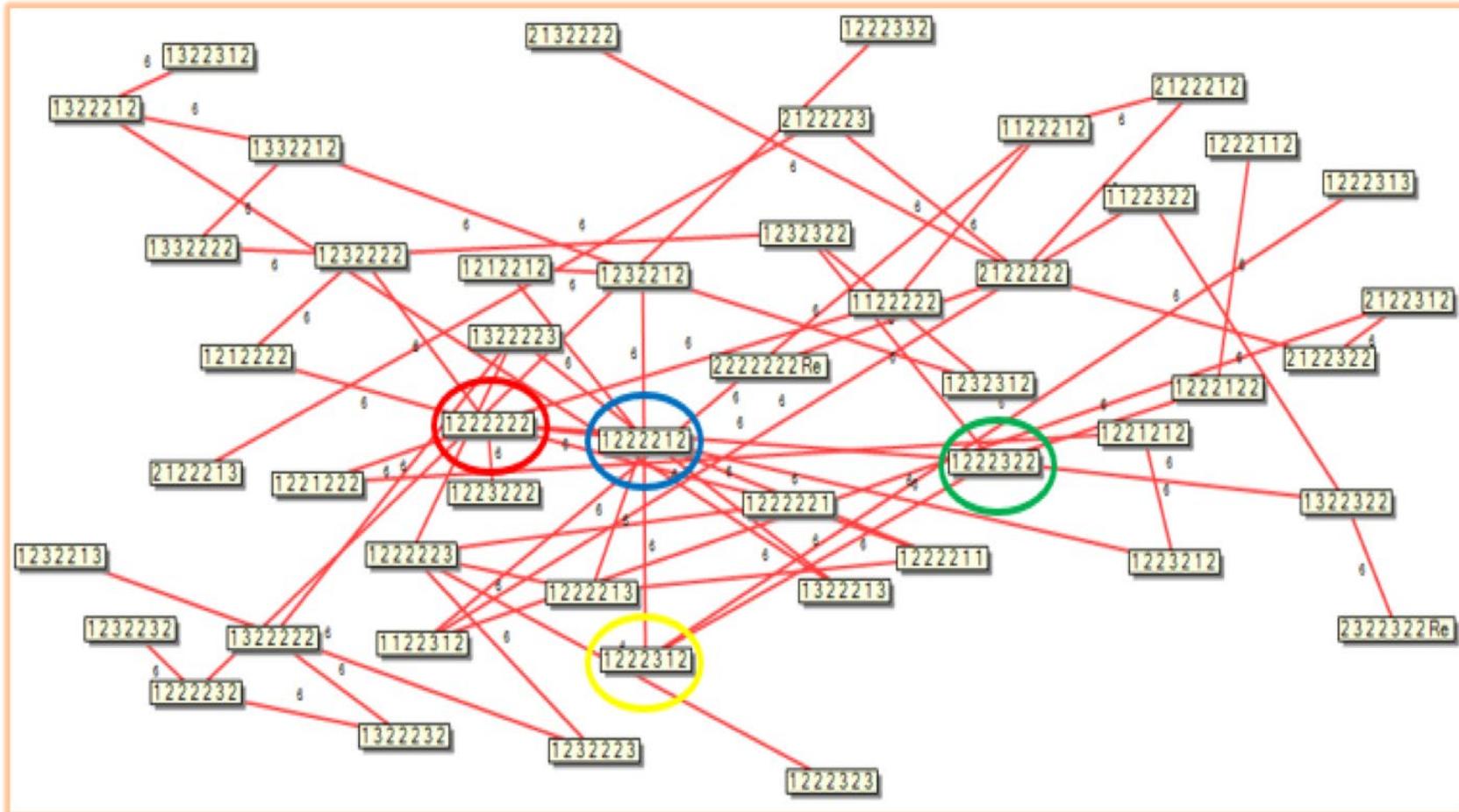
Figura 20. Plano de Proximidades



Nota. Investigadores – Software MORPHOL.

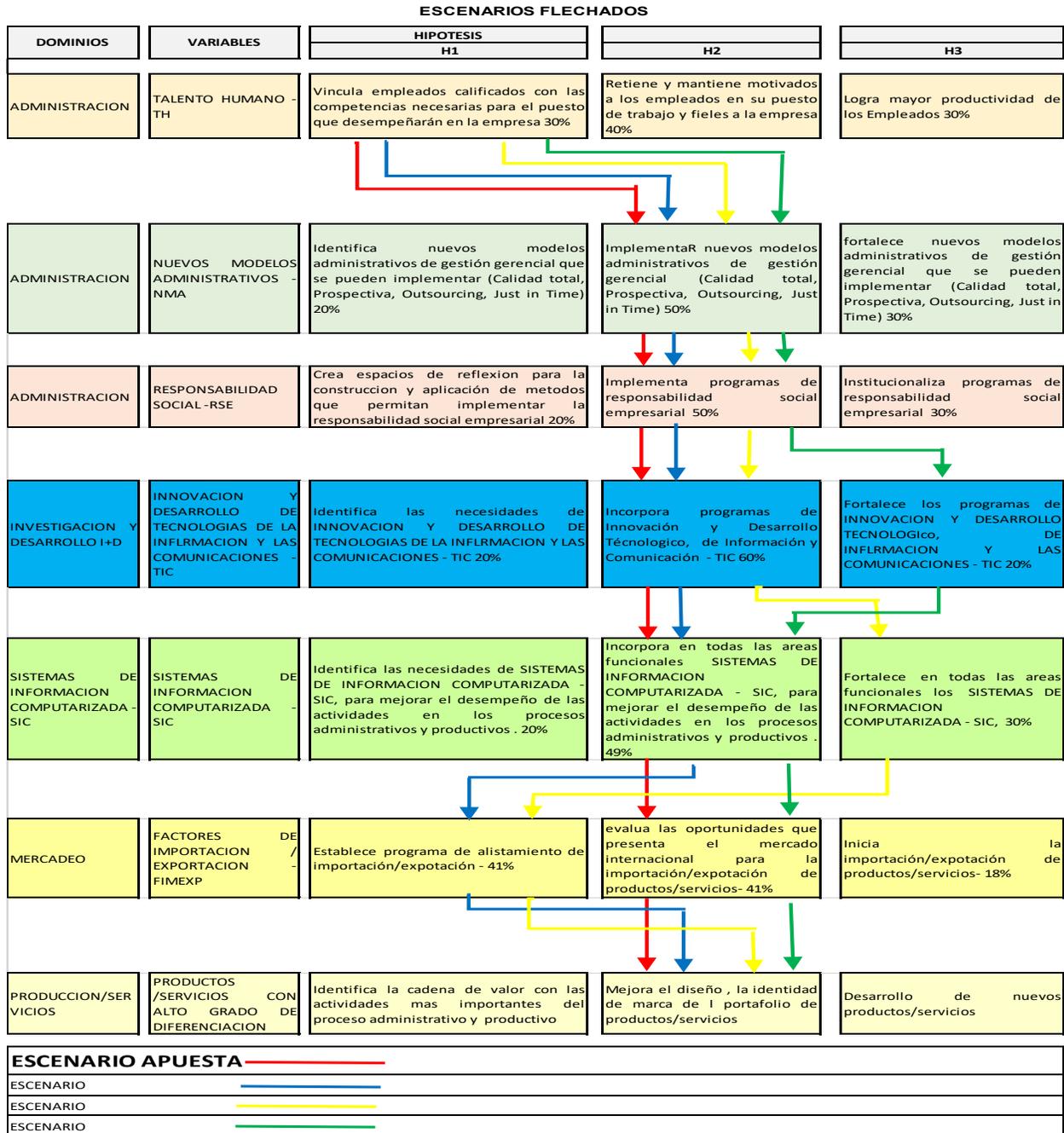
De los anteriores escenarios los expertos eligieron cuatro (4), denominados así:

Figura 21. Cuatro escenarios seleccionados



**Nota: Los investigadores**

Figura 22. Escenarios flechados



Nota: Investigadores – Software MORPHOL.

## **5.2. Escenario apuesta**

Los expertos analizaron cada uno de los escenarios anteriores y eligieron el escenario 1222222. Esta imagen de futuro señala la situación deseable donde quisiera encontrarse las PYMES del Municipio de Tuluá. 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 43. Escenario Apuesta N° 1222222

<b>Dominios</b>	<b>Variables</b>	<b>Hipótesis</b>
Administración	Talento humano - TH	Vincular empleados calificados con las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán en la empresa.30%
Administración	Nuevos modelos administrativos -NMA	Implementar nuevos modelos administrativos de gestión gerencial (Calidad total, Prospectiva, Outsourcing, Just inTime) 50%
Administración	Responsabilidad social –RSE	Implementar programas de responsabilidad social empresarial 50%
Investigación y desarrollo I+D	Innovación y desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC	Incorporar programas de Innovación y Desarrollo Tecnológico, de Información y Comunicación - TIC 60%
Mercadeo	Factores de importación / exportación - FIMEXP	Evaluar las oportunidades que presenta el mercado internacional para la importación/exportación de productos/servicios- 41%
Producción/servicios	Productos /servicios con alto grado de diferenciación	Mejora el diseño, la identidad de marca del portafolio de productos/servicios

Nota: Los 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
Vincular empleados calificados con las competencias necesarias para el puesto que desempeñarán en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el perfil del postulante.</li> <li>• Establecer proceso de reclutamiento.</li> <li>• Evaluación de aspirantes</li> <li>• Selección y contratación.</li> <li>• Incorporación, Inducción y capacitación.</li> </ul>	N° de empleados vinculados / N° de empleados a vincular.	
Implementar nuevos modelos administrativos de gestión gerencial (Calidad total, Prospectiva, Outsourcing, Just in time)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de iniciativas.</li> <li>• Análisis de costo/beneficio.</li> <li>• Selección de proveedores.</li> <li>• Establecer términos y condiciones.</li> <li>• Oficializar contratación</li> <li>• Establecer proceso de control.</li> </ul>	N° de modelos administrativos de gestión gerencial Implementados/ N° de modelos administrativos de gestión gerencial planeados.	
Implementar programas de responsabilidad social empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir grupos o comunidades de interés.</li> <li>• Establecer, programas objetivos y metas.</li> <li>• Asignar presupuesto.</li> <li>• Medir los resultados</li> <li>• Difundir resultados.</li> </ul>	N° de programas de responsabilidad social empresarial implementados/ N° de programas de responsabilidad social empresarial planeados.	Administrador

Estrategia	Acciones	Indicador	RES
Incorporar programas de Innovación y Desarrollo Tecnológico, de Información y Comunicación - TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y Evalúa los recursos tecnológicos actuales</li> <li>• Priorizar áreas funcionales que posean necesidades inmediatas</li> <li>• Asignar presupuesto. ...</li> <li>• Establecer cronograma de implementación</li> <li>• Implementar control</li> </ul>	N° de programas Implementados/ N° de programas planeados.	
Evaluar las oportunidades que presenta el mercado internacional para la importación/exportación de productos/servicios-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los mercados potenciales.</li> <li>• Analizar estadísticas de países sobre el comportamiento de las importaciones y exportaciones.</li> <li>• Identificar mercados que puedan representar oportunidades de negocios.</li> </ul>	N° de mercados que representan oportunidades de negocios / N° de mercados que representan oportunidades de negocios analizados.	
Mejora el diseño, la identidad de marca del portafolio de productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar empresa especializada</li> <li>• Crear sección de Innovación, investigación y desarrollo.</li> <li>• Contratar un estudio de mercados.</li> </ul>	N° de productos creados / N° de productos planeados.	

Nota: Los 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>

Actualicese.com. (s.f.). <https://actualicese.com/devaluacion-del-peso-colombiano-frente-al-dolar-en-2020/>. Obtenido de <https://actualicese.com/devaluacion-del-peso-colombiano-frente-al-dolar-en-2020/>: <https://actualicese.com/devaluacion-del-peso-colombiano-frente-al-dolar-en-2020/>

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>

Banco de la República de Colombia. (2019). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República.* Bogotá, D. C., Colombia: Banco de la República.

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>

Banrep. (s.f.). <https://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-2#capitulo2-2>. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-2#capitulo2-2>: <https://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-2#capitulo2-2>

Beltran, A. (1 de Enero de 2006). <https://www.ingentaconnect.com/content/doi/01233734/2006/00000001/00000007/art00001>.

Obtenido de <https://www.ingentaconnect.com/content/doi/01233734/2006/00000001/00000007/art00001>: <https://www.ingentaconnect.com/content/doi/01233734/2006/00000001/00000007/art00001>

Cámara de Comercio de Bogotá . (2020). <https://www.ccb.org.co>. Obtenido de <https://www.ccb.org.co>: <https://www.ccb.org.co>

Cámara de Comercio de Tuluá. (2019). *Informe Comportamiento Empresarial Análisis del año 2019.* Tuluá : Cámara de Comercio de Tuluá .

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”.*

Chiavenato, I. (2004). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN Séptima edición.* México : McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la administración Séptima edición.* México: McGrawHill.

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

Congreso de la Republica de Colombia . (10 de Julio de 2000). Ley 590 de julio 10 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial* , pág. 1.

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>

Correa, L. J. (Mayo - Agosto de 2007). El Talento Humano Una Estrategia de Éxito en las Empresas Culturales. (U. E. Colombia, Ed.) *Escuela de Administración de Negocios*, 147.

DANE. (s.f.). DANE. Obtenido de DANE: [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Tasa%20de%20desempleo%20\(TD\)%3A,o%20fuerza%20laboral%20\(PEA\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=Tasa%20de%20desempleo%20(TD)%3A,o%20fuerza%20laboral%20(PEA)).

DANE. (s.f.). [https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq\\_ech.pdf](https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ech.pdf). Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq\\_ech.pdf](https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ech.pdf): [https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq\\_ech.pdf](https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ech.pdf)

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

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición*. México: PEARSON EDUCACION.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición*. Mexico: Pearson Educación.

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

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>

DNP. (2020). <https://terridata.dnp.gov.co/>. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/>: <https://terridata.dnp.gov.co/>

DNP. (30 de Agosto de 2021). <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>

DNP. (s.f.). *Ficha Territorial Explicativa*. Obtenido de Ficha Territorial Explicativa: <https://terridata.dnp.gov.co/assets/docs/Ficha%20Territorial%20Explicativa.pdf>

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.

Espallardo, M. H. (2 de Junio de 2001). Revista Colombiana de Marketing. Obtenido de Revista Colombiana de Marketing: <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900202.pdf>

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

F. Sáez Vacas, O. G. (s.f.). *Innovación Tecnológica en las Empresas, Teoría General del Entorno*.

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

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

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

George JR, C. S. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación .

George, C. S., & alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México.

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

Godet, Michel. (1993). *Estrategia y Gestión Competitiva - De la Anticipación a la Acción Manual de Prospectiva y Estrategia*. Barcelona ( España): MARCOMBO.

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

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

Gonzales 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>

Grupobancolombia. (s.f.). <https://www.grupobancolombia.com/personas/aprender-es-facil/como-manejar-dinero/endeudamiento-responsable/que-es-credito>. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/personas/aprender-es-facil/como-manejar-dinero/endeudamiento-responsable/que-es-credito>:

<https://www.grupobancolombia.com/personas/aprender-es-facil/como-manejar-dinero/endeudamiento-responsable/que-es-credito>

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

Huerta, A. A. (s.f.). El ABCD de la planificación prospectiva. *El ABCD de la planificación prospectiva*.

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

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

Hunger, T. I.-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* .

Infraestructura, N. C. (11 de 10 de 2020). *Comisión Económica America Latina*. Obtenido de Comisión Económica America Latina: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6441-desarrollo-infraestructura-crecimiento-economico-revision-conceptual>

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"*.

Kotler, F., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing 6° edición*. México: Pearson Prentice Hall.

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* .

Ley de promoción del desarrollo científico . (2019). *Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico*.

Lozano, J. L. (2000). Estabilidad Política y Economía en la Democracia Española (1976-2000). *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 126.

Lozano, J. L. (2000). <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EstabilidadPoliticaYEconomiaEnLaDemocraciaEspanola-27631.pdf>. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 4. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-EstabilidadPoliticaYEconomiaEnLaDemocraciaEspanola-27631.pdf>:

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-

EstabilidadPolíticaYEconomíaEnLaDemocraciaEspañola-27631.pdf

Michel Godet en colaboración con Régine Monti, F. M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Zarautz (Gipuzkoa) - España: PROSPEKTIKER.

Michel Godet en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Zarautz (Gipuzkoa) - Espa: Librairie des Arts et Métiers.

Michel Godet, R. M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectia Estratégica*. Zarautz (Gipuzkoa) - España: Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris.

Michel Godet, Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, e Prospektiker. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectia Estratégica*. Zarautz (Gipuzkoa) - España: Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris.

Minciencias . (18 de Octubre de 2016). <https://minciencias.gov.co/>. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/>:

Mincomercio. (2019). *Informe de Gestión y Resultados del Sistema Nacional de Apoyo a las MIPYMES, año 2019*. Bogotá D.C.Colombia.: Mincomercio.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>

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

NIC 20 FC. (s.f.). <https://www.ctcp.gov.co>. Obtenido de <https://www.ctcp.gov.co>: <https://www.ctcp.gov.co>

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

Pastor, R. A. (2009). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. PERSPECTIVAS*, 57 - 71.

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*.

Philip Kotler, G. A. (1996). *Mercadotenia* . México : PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

PROCOLOMBIA. (s.f.). <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>: <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia>

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

Función Pública. (s.f.). [funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co). Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-legislativa.php>

Función Pública. (s.f.). <http://www.funcionpublica.gov.co>. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organismos-control.php#>

Función Pública. (s.f.). <http://www.funcionpublica.gov.co>. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/rama-judicial.php>

Función Pública. (s.f.). <http://www.funcionpublica.gov.co>. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organos-autonomos.php>

Función Pública. (s.f.). <http://www.funcionpublica.gov.co>. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organizacion-electoral.php>

Quiroa, M. (2020). Producción . *Economipedia*.

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

Rivera, R. d. (s.f.). *Beachmarking*. Obtenido de Beachmarking: [http://www2.uah.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/org\\_praxis/organiz\\_creacion\\_valor/benchmarking.htm](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/organiz_creacion_valor/benchmarking.htm)

ROBBINS, S. P. (2005). *Administración Octava Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

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

Rosario, J. M. (11 de 10 de 2019). *FORMACIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de FORMACIÓN DE PERSONAL: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/#:~:text=La%20formaci%C3%B3n%20se%20ha%20convertido,necesarias%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20del>

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

*RUES – Registro Único Empresarial y Social, CCT*.

Semana. (6 de Junio de 2019). <https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>. Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>: <https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>

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/>

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

Vásquez Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos 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”*.

Yaima Yiri Antelo-González, D. A.-R. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería INDUSTRIAL*.

#### Webgrafía:

<http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/4-Gestion-del-Desarrollo.pdf>.

<http://www.fao.org/3/j7507s/j7507s10.htm>.

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>.  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>.  
<https://connectamericas.com/es/content/los-tlc-ofrecen-ventajas-de-oro-para-las-pymes>. )  
<https://cumbrepuebloscop20.org>. Obtenido de  
<https://cumbrepuebloscop20.org/economia/desarrollo/>  
<https://revistas.urosario.edu.co/xml/733/73333009006/html/index.html>.  
<https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834>.  
<https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/4>.  
<https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/4>.  
<https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/76834/8>.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>.  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/6441-desarrollo-infraestructura-crecimiento-economico-revision-conceptual>.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.  
<https://www.dinero.com/economia/articulo/resultados-de-los-tlc-para-colombia-a-2018/261227>.  
[https://www.eldiario.es/zonacritica/bueno-malo-economia-sindicatos-fuertes\\_6\\_655894411.html](https://www.eldiario.es/zonacritica/bueno-malo-economia-sindicatos-fuertes_6_655894411.html).  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>.  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios>.  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/PYMEs/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/especiales/especial-energia-2019/panomara-energetico-colombia>.  
<https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>.  
<https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>.  
<https://www.portafolio.co/economia/en-colombia-la-clase-media-llegaria-al-64-en-la-proxima-decada-523377>.  
<https://www.portafolio.co/economia/esta-es-la-prevision-de-crecimiento-para-colombia-segun-la-cepal-532116>.  
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/las-reformas-que-alista-el-mercado-de-capitales-colombiano-532783>.  
<https://www.portafolio.co/economia/inflacion-agosto-de-2019-en-colombia-533290>.  
<https://www.semana.com/especiales/articulo/los-valores-colombianos/104309-3>.  
<https://www.semana.com/nacion/articulo/trabajo-crecimiento-desarrollo-economico/41919-3>.

## Anexos

<b>DIAGNOSTICO INTERNO PARA PYMES</b>				
<b>Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de las preguntas a efecto de indicar si esta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).</b>				
<b>4. Fortaleza mayor</b> <b>3. Fortaleza menor</b> <b>2. Debilidad mayor</b> <b>1. Debilidad menor</b>				
<b>Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.</b>				
<b>Nombre del sector:</b>				
<b>GERENCIA</b>				
1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?				
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?				
3. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?				
4. ¿Es la estructura de la organización apropiada?				
5. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?				
6. ¿La moral de los empleados es alta?				
7. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?				
<b>MARKETING</b>				
1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?				
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?				
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?				
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?				
5. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?				
6. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?				
7. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?				
8. ¿utiliza el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios?				
<b>FINANZAS</b>				
1. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?				
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?				
3. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?				
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?				
5. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?				
6. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?				
7. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?				

8.	Su Software de finanzas tiene alojamiento en Google drive (nube)				
<b>PRODUCCIÓN</b>					
1.	¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?				
2.	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?				
3.	¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?				
4.	¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?				
5.	¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?				
6.	¿La empresa posee capacidades tecnológicas?				
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>					
1.	¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas?				
2.	Si se utilizan empresas de IyD externas, ¿son eficaces en costos?				
3.	¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?				
4.	¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?				
5.	¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?				
6.	¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?				
7.	¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente				
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS</b>					
1.	¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?				
2.	¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?				
3.	¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?				
4.	¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?				
5.	¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?				
6.	¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?				
7.	¿El sistema de información es fácil de usar?				
8.	¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?				
9.	¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?				
10.	¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?				
Instrumento adaptado de las preguntas formuladas en el capítulo 4 (La evaluación Interna pág. 118 a 149) en el libro Conceptos de administración Estratégica novena edición de (David F. R., 2003)					

### **Referencias Fotográficas**

[https://www.freepik.es/foto-gratis/concepto-informe-empresarial-marketing-analisis-datos\\_17123810.htm#query=metodo&position=24&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.es/foto-gratis/concepto-informe-empresarial-marketing-analisis-datos_17123810.htm#query=metodo&position=24&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.es/foto-gratis/disenador-masculino-sastre-cuero-trabajando-fabrica\\_12804149.htm#query=pymes&position=0&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.es/foto-gratis/disenador-masculino-sastre-cuero-trabajando-fabrica_12804149.htm#query=pymes&position=0&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.es/foto-gratis/empresarios-que-trabajan-finanzas-contabilidad-analizan-financi\\_16068554.htm#query=analisis&position=1&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.es/foto-gratis/empresarios-que-trabajan-finanzas-contabilidad-analizan-financi_16068554.htm#query=analisis&position=1&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.es/foto-gratis/diagrama-flujo-metodologia-informacion-icono-operacion\\_18126059.htm#query=METODO&position=6&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.es/foto-gratis/diagrama-flujo-metodologia-informacion-icono-operacion_18126059.htm#query=METODO&position=6&from_view=search&track=sph)

[https://www.freepik.es/foto-gratis/business-brainstorming-graph-chart-informe-datos-concepto\\_2991593.htm#query=analisis&position=35&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.es/foto-gratis/business-brainstorming-graph-chart-informe-datos-concepto_2991593.htm#query=analisis&position=35&from_view=search&track=sph)