DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL APOYO DE LA GESTIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN PYMES INDUSTRIALES DE TULUÁ

ALEJANDRA CARDONA OROZCO ANDRÉS FELIPE TASCÓN

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES CONTADURÍA PÚBLICA TULUÁ

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL APOYO DE LA GESTIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN PYMES INDUSTRIALES DE TULUÁ

ALEJANDRA CARDONA OROZCO ANDRÉS FELIPE TASCÓN

Trabajo de Grado de grado para optar al título de: CONTADOR PÚBLICO

> Director: JOSÉ EVER DE LA CRUZ ROJAS

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES CONTADURÍA PÚBLICA TULUÁ 2018

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------|
| GLOSARIO | 10 |
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 2. OBJETIVOS | 16 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 16 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 3.1 TEÓRICA | 17 |
| 3.2 METODOLÓGICA | 17 |
| 3.3 PRÁCTICA | 17 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 18 |
| 4.1 MARCO TEÓRICO | 18 |
| 4.1.1 Teoría de sistemas | 18 |
| 4.1.2 El BSC como sistema de información | 19 |
| 4.1.3 Principios fundamentales del Balanced Scoreca | rd 19 |
| 4.1.4 Creación y diseño del BSC | 21 |
| 4.2 MARCO CONCEPTUAL | 23 |
| 5. METODOLOGÍA | 24 |
| 5.1 TIPO DE ESTUDIO | 24 |
| 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 24 |
| 5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN | 25 |
| 5.3.1 Fuentes primarias | 25 |

| 5.3.2 | Fuentes secundarias | 25 |
|-------|---|------|
| 5.4 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 25 |
| 5.5 | MUESTRA | 25 |
| 5.6 | FASES DE LA INVESTIGACIÓN | 26 |
| 6. (| CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ECONÓMICO, SOCIAL, POLÍTICO Y | |
| TECN | IOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DE TULUÁ | 28 |
| 6.1 | ANÁLISIS EXTERNO | 28 |
| 6.1.1 | Variables económicas | 29 |
| 6.1.2 | Variable socio-demográfica | 35 |
| 6.1.3 | Variables políticas y legales | 39 |
| 6.1.4 | Variable tecnológica | 42 |
| 6.2 | SÍNTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL ENTORNO | 44 |
| 6.3 | CONCLUSIONES DEL ENTORNO EXTERNO | 47 |
| 6.4 | ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL | 48 |
| 6.4.1 | Análisis de Porter aplicado al sector textil y confecciones | 48 |
| 6.4.2 | Conclusión del sector industrial | 55 |
| 7. I | DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE | EL |
| SECT | OR INDUSTRIAL RESPECTO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓ | ÓN56 |
| 7.1 | CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS | 56 |
| 7.2 | SÍNTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS | 57 |
| 8. I | DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE S | E |
| REQU | JIEREN EN LAS PYMES EXPORTADORAS DEL SECTOR INDUSTRIAL | 61 |
| 8.1 | PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL CASO DE ESTUDIO | 61 |
| 8.1.1 | Planeación estratégica | 61 |
| 8.1.2 | Aspectos de logística | 62 |
| 8.1.3 | Aspectos financieros | 62 |
| 8.1.4 | Estilo gerencial | 62 |
| 8.1.5 | Experiencia significativa | 63 |
| 8.1.6 | Perspectiva futura de la organización y del proceso de internacionalización | 63 |
| 8.2 | ANÁLISIS DOFA | 63 |

| 8.3 | DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 65 |
|-------|---|----|
| 8.3.1 | Misión propuesta para la mediana empresa del sector textil y confecciones | 67 |
| 8.4 | VISIÓN PROPUESTA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR | |
| MUEI | BLES DE MADERA DE TULUÁ | 67 |
| 8.4.1 | Extracción del ADN de la visión | 68 |
| 8.5 | ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 68 |
| 8.5.1 | Financiero | 68 |
| 8.5.2 | Para el cliente | 69 |
| 8.5.3 | Procesos internos | 69 |
| 8.5.4 | De aprendizaje y crecimiento | 69 |
| 9. N | MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES PARA GESTIONAR PROCESOS DI | Ξ |
| INTEI | RNACIONALIZACIÓN | 70 |
| 9.1 | MATRIZ DE IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, | |
| INDIC | CADORES, INDUCTORES E INICIATIVAS | 70 |
| 9.2 | MAPA ESTRATÉGICO | 76 |
| 10. | CONCLUSIONES | 78 |
| 11. | RECOMENDACIONES | 80 |
| BIBLI | IOGRAFÍA | 82 |
| ANEX | KOS | 84 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Proyecciones macroeconómicas | 35 |
| Cuadro 2. Clasificación de variables del macro entorno | 44 |
| Cuadro 3. Ventas de Textiles por región - 2015 - US\$ millones | 51 |
| Cuadro 4. Características de la muestra | 56 |
| Cuadro 5. Clasificación de variables del diagnóstico interno | 57 |
| Cuadro 6. Análisis DOFA para las pymes industriales exportadoras de Tuluá | 64 |
| Cuadro 7. Cuadro de mando integral | 70 |
| Cuadro 8. Perspectiva financiera | 72 |
| Cuadro 9. Perspectiva del cliente | 73 |
| Cuadro 10. Perspectiva de procesos internos | 74 |
| Cuadro 11. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento | 75 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|--|-------|
| Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2017 | 30 |
| Gráfico 2. Producto Interno Bruto sector de la construcción. 2011-2017 | 30 |
| Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2017 | 31 |
| Gráfico 4. Índice de la tasa de cambio. | 32 |
| Gráfico 5. Inflación. 2011-2017 | 33 |
| Gráfico 6. Tasa de desempleo. 2011-2017 | 33 |
| Gráfico 7. Salario mínimo. 2011-2017 | 34 |
| Gráfico 8. Comparación entre la Tasa de Crecimiento Natural y las Tasas Brutas de | |
| Natalidad, Mortalidad y de Migrantes de Tuluá Valle del Cauca, 1985 al 2010 | 36 |
| Gráfico 9. NBI. Valle del Cauca, 2000-2015. | 37 |
| Gráfico 10. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2017 | 39 |
| Gráfico 11. Sobre aspectos relacionados con la internacionalización, ¿cuáles considera | a que |
| son los principales obstáculos? | 93 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Las cuatro perspectivas del BSC | 20 |
| Figura 2. Localización geográfica de Tuluá. | 38 |
| Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector textil y confecciones | 54 |
| Figura 4. Mapa Estratégico para la gestión de la internacionalización de las pymes | |
| industriales exportadoras de Tuluá. | 77 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|------|
| Anexo A. Encuesta Estructurada | 84 |
| Anexo B. Resultados del trabajo de campo | 90 |

GLOSARIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados) como fuente principal de ventaja competitiva.

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

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

INTERNACIONALIZACIÓN: puede definirse como un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etc.) en otros países distintos al suyo de origen.

PERSPECTIVAS: El Balance Scorecard se fundamenta en un mapa estratégico donde se muestran las relaciones causa – efecto que permiten el logro de los objetivos a través de cuatro perspectivas que garantizan el éxito del negocio, siendo estas: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, cliente y financiera.

PYME: El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

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

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

RESUMEN

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema estratégico de gestión, el cual, a partir de la integración de indicadores financieros y no financieros dirige la atención de los directivos y empleados hacia los factores que se espera conduzcan a avances competitivos en las organizaciones. El CMI es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que no se puede controlar lo que no se puede medir. Por ello, este trabajo está enfocado en diseñar un cuadro de mando integral para el apoyo de la gestión de internacionalización en pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá. Para ello inicialmente se describen las características del entorno económico, social, político y tecnológico de la industria de Tuluá; luego se elabora un diagnóstico de la situación de las pymes exportadoras del sector industrial respecto al proceso de internacionalización a través de una encuesta aplicada a un grupo de empresas. Seguidamente, se define el tipo de estrategia y objetivos estratégicos que se requieren en las pymes exportadoras del sector industrial y, finalmente, se propone el mapa estratégico y los indicadores financieros y no financieros que permitirá gestionar el proceso de internacionalización en las pymes industriales de Tuluá.

Palabras clave: sistemas de información; tablero de comando; cuadro de mando integral; sistema de información basado en el CMI.

INTRODUCCIÓN

Son múltiples las variables a considerar en un proceso de internacionalización, desde el punto de vista de la gestión administrativa y financiera, razón por la cual se hace necesario contar con herramientas de gestión para una correcta toma de decisiones. Debido a la coyuntura y a las características del modelo económico de Colombia, en el cual proliferan los acuerdos comerciales, se habla de la necesidad de que las pymes se enfoquen hacia los mercados internacionales, que adquieran una cultura exportadora e incrementen por esta vía sus ventas, generando un flujo de divisas importante para el país y estimulando a su vez el empleo, sin embargo, es pertinente preguntarse si los modelos de gestión están alineados para estos propósitos, razón por la cual es fundamental contar con herramientas que permitan gestionar adecuadamente los proceso de internacionalización empresarial.

Surge así la pregunta: ¿qué tan preparadas están las pymes del sector industrial para atender una demanda internacional creciente, desde el punto de vista de la gestión administrativa y financiera? Este interrogante surge de la misma problemática de la pyme, pues ante la necesidad de incrementar las ventas, se hace necesario que las empresas cuenten con una serie de recursos operativos y financieros para cumplir con los pedidos; estos recursos se pueden asociar a mano de obra, inversiones en maquinaria, ampliación de instalaciones, etc., los cuales a su vez se resumen en necesidades de financiamiento, lo cual afecta en conjunto los flujos de caja de las empresas.

Como se observa, son múltiples las variables a considerar en un proceso de internacionalización, desde el punto de vista de la gestión administrativa y financiera, razón por la cual se hace necesario contar con herramientas de gestión para una correcta toma de decisiones.

Por ello, este trabajo está enfocado en diseñar un cuadro de mando integral para el apoyo de la gestión de internacionalización en pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá. Para ello inicialmente se describen las características del entorno económico, social, político y tecnológico de la industria de Tuluá; luego se elabora un diagnóstico de la situación de las pymes exportadoras del sector industrial respecto al proceso de internacionalización a través de una encuesta aplicada a un grupo de empresas. Seguidamente, se define el tipo de estrategia y objetivos estratégicos que se requieren en las pymes exportadoras del sector industrial y, finalmente, se propone el mapa estratégico y los indicadores financieros y no financieros que permitirá gestionar el proceso de internacionalización en las pymes industriales de Tuluá.

Se concluye que si las pymes industriales, logran alinear las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente, es probable que se logren los objetivos financieros, sin embargo, también es necesario definir una perspectiva financiera, cuyos propósitos son gestionar adecuadamente los recursos de las pymes industriales, a partir de estrategias de crecimiento y productividad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Tobar¹ se traza como objetivo la realización de un diseño de Balanced Scorecard que le permita al Ingenio Carmelita S.A. la evaluación de sus actividades desde las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral. El autor efectúa un estudio de carácter cualitativo por lo que el modelo a aplicar y manejar se adecua a un activo intangible y así permitir el conocimiento del trabajo a efectuar y los resultados que el modelo arroje, sus indicadores, y la optimización de la labor efectuada y sus expectativas.

Para el logro de los objetivos se hace necesaria la aplicación del CMI trabajado con el objetivo de conseguir la motivación entre los distintos responsables de la empresa estudiada (Ingenio Carmelita S.A.), sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión, y deberá facilitar la toma de decisiones, al enseñar cómo comportarse frente a situaciones específicas. En cierto modo, se hace referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministraría información y un modo de actuar óptimo.

Como conclusión se elabora un mapa estratégico para la respectiva aplicación del Cuadro de Mando Integral, el cual determina la estructura de trabajo basado en los objetivos a lograr por la compañía, en este sentido la implementación de un Cuadro de Mando Integral contribuye considerablemente al logro de los mismos y mejoramiento en los resultados.

Gonzalez y Zuñiga² formulan estrategias para mejorar el nivel competitivo del área de culinarios en la empresa NESTLÉ DE COLOMBIA S.A., soportando en un cuadro de mando integral que permita medir el cumplimiento de los objetivos.

Se hizo un diagnostico estratégico de la situación actual (por medio de entrevistas y encuestas), vital para el desarrollo del trabajo pues se presentó como la materia prima, para el diseño del cuadro de mando integral ya que con él se puede determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del área de culinarios frente a su entorno competitivo determinando los factores críticos de éxito, los cuales fueron punto de apoyo para la formulación de estrategias.

Concluyen que las líneas de producción del área de culinarios en la fábrica de NESTLÉ de Bugalagrande, presentaban deficiencias continuas en su funcionamiento debido en su mayoría a fallas organizacionales y de calidad. Esto generó un alto porcentaje de perdida de rendimiento y por tanto afecto el buen desempeño de las líneas.

¹ TOBAR MOLINA, Adrian Antonio. Diseño de Balanced Scorecard para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Contaduría Pública, Tuluá, 2014

² GONZALEZ GUZMAN, Leydi Yohana y ZUÑIGA MENDOZA, Carolina. Diseño de un cuadro de mando integral que soporte las estrategias formuladas para mejorar el nivel competitivo del área de culinarios en la empresa Nestlé de Colombia S.A. Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. UCEVA, Ingeniería Industrial, Tuluá, 2005

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según el Consejo Superior de Comercio Exterior³ Colombia inició su proceso de integración con el mundo en el año 2004 con una política cuyo objetivo era impulsar la actividad del comercio internacional, razón por la cual se diseñó una lista de negociaciones con diferentes países de todo el mundo. El resultado de esta política en la actualidad puede verse en los múltiples acuerdos comerciales que tiene el país, según el Sistema de Información sobre Comercio Exterior – SICE⁴ se cuenta con Acuerdos multilaterales, Uniones aduaneras, Acuerdos de libre comercio y Acuerdos comerciales preferenciales que determinan oportunidades para que las empresas nacionales incursionen en la actividad exportadora, sin embargo, para ello, y según informe de Expogestión Pacífico,⁵ las empresas de la región deben diseñar estrategias que les permitan acceder a mercados externos con productos de mayor valor agregado, además, cumplir con la normatividad y regulación de cada sector, los requerimientos y preferencias del consumidor internacional, que constituyen en suma retos para la internacionalización de las empresas de la región.

Debido a esta coyuntura y a las características del modelo económico de Colombia, en el cual proliferan los acuerdos comerciales, se habla de la necesidad de que las pymes se enfoquen hacia los mercados internacionales, que adquieran una cultura exportadora e incrementen por esta vía sus ventas, generando un flujo de divisas importante para el país y estimulando a su vez el empleo.

En el caso de Tuluá, la Cámara de Comercio⁶ señala que el número de empresas exportadoras se ha incrementado en los últimos años, pues entre el año 2013 y 2016, el número de empresas de Tuluá que exportan creció de 33 a 56. En el año 2013, el número de exportadores fue de 33 organizaciones, mientras que para el 2014 se incrementó a 42 empresas, y en el año 2016 se registraron 56 organizaciones de este municipio realizando actividades de exportación, pertenecientes a diferentes actividades económicas. En promedio, el sector industrial participa con el 40,5% y el sector comercio y reparaciones con el 31% de las empresas que exportan.

Sin embargo, cabe preguntarse en este caso, ¿qué tan preparadas están las pymes del sector industrial para atender una demanda internacional creciente, desde el punto de vista de la gestión administrativa y financiera? Este interrogante surge de la misma problemática de la pyme, pues ante la necesidad de incrementar las ventas, se hace necesario que las empresas cuenten con una serie de recursos operativos y financieros para cumplir con los pedidos; estos recursos se pueden asociar a mano de obra, inversiones en maquinaria, ampliación de

³ CONSEJO SUPERIOR DE COMERCIO EXTERIOR. Agenda para la integración dinámica de Colombia en el mundo [en línea]. CSCE – Sesión 75, Bogotá, Noviembre de 2004 [citado el 7 de marzo de 2017]. Disponible en: http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/Agendanegociaciones_s.pdf

⁴ SICE, 2016 en: http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/COLAgreements_s.asp

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Apuestas por un Valle del Cauca próspero [en línea]. Expogestión Pacífico, 2014 [citado el 7 de marzo de 2017]. Disponible en internet: http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf

⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Sectores económicos. 2014 Recuperado de: http://www.camaratulua.org/index.php/sectores-economicos

instalaciones, etc., los cuales a su vez se resumen en necesidades de financiamiento, lo cual afecta en conjunto los flujos de caja de las empresas.

Como se observa, son múltiples las variables a considerar en un proceso de internacionalización, desde el punto de vista de la gestión administrativa y financiera, razón por la cual se hace necesario contar con herramientas de gestión para una correcta toma de decisiones.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un cuadro de mando integral para el apoyo de la gestión de internacionalización en pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del entorno económico, social, político y tecnológico de la industria de Tuluá?

¿Cuál es la situación de las pymes exportadoras del sector industrial respecto al proceso de internacionalización?

¿Qué tipo de estrategia y objetivos estratégicos se requieren en las pymes exportadoras del sector industrial?

¿Cuáles son las características del mapa estratégico y los indicadores financieros y no financieros que permitirá gestionar el proceso de internacionalización en las pymes industriales de Tuluá?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral para el apoyo de la gestión de internacionalización en pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir las características del entorno económico, social, político y tecnológico de la industria de Tuluá.

Elaborar un diagnóstico de la situación de las pymes exportadoras del sector industrial respecto al proceso de internacionalización.

Definir el tipo de estrategia y objetivos estratégicos que se requieren en las pymes exportadoras del sector industrial.

Proponer el mapa estratégico y los indicadores financieros y no financieros que permitirá gestionar el proceso de internacionalización en las pymes industriales de Tuluá.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 TEÓRICA

Se hará uso de los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton⁷ sobre los cuatro ejes de la estrategia empresarial, cuyo objetivo es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que "no se puede controlar lo que no se puede medir". Esto significa que el tablero de comando es una herramienta que permite el control de la gestión en las empresas a través de indicadores financieros y no financieros.

3.2 METODOLÓGICA

Se utilizará el método deductivo, realizando un análisis que va de lo general a lo particular. Se inicia con el análisis del entorno externo e interno para luego derivar un cuadro de mando integral que permitirá fortalecer el control de la gestión en las pymes industriales del sector exportador de Tuluá. En este sentido, el enfoque del estudio es de carácter cualitativo, en el cual se realizan evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en las empresas y se plantea un cuadro de mando integral a nivel estratégico. El enfoque está basado en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de las empresas para el diseño del cuadro.

3.3 PRÁCTICA

La investigación planteada es importante porque busca diseñar un cuadro de mando, para el control de la gestión de las pymes exportadoras del sector industrial, teniendo en cuenta la importancia que tiene esta actividad para el país. Consecuente con lo anterior, los resultados de la investigación aportarán un instrumento de gran significancia para las empresas exportadoras, en un contexto de fuerte competitividad en el que se requiere una eficiente gestión de los recursos, tanto humanos, como físicos y financieros. Este instrumento de gestión, beneficiará directamente a las empresas en estudio, sin embargo, los resultados pueden extenderse a otras organizaciones del municipio.

Como estudiantes de Contaduría Pública, las autoras aportarán una herramienta propia del control de la gestión, relacionada también con los sistemas de información en complemento de una actividad de gran importancia como el comercio internacional, situación que permite abordar un tema desde el punto de vista multidisciplinario, fortaleciendo así los conocimientos de las estudiantes.

⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Teoría de sistemas

El concepto de sistemas es producto del desarrollo en el pensamiento científico a través del tiempo, a fin de explicar y comprender los fenómenos de la naturaleza. Según Rodríguez⁸ la teoría general de sistemas nace aproximadamente en el año 1925, siendo L. Bertalannffy su principal exponente a través de sus investigaciones sobre el sistema abierto que cuenta con un conjunto de partes que interactúan hacia unos objetivos determinados y con una relación permanente con el ambiente externo, concepto que se puede aplicar a las empresas, ya que éstas interactúan constantemente con su entorno,⁹ constituyendo hoy día una herramienta importante que permite explicar los fenómenos que suceden en la realidad y predecir la conducta futura.

El sistema total tiene una conducta que generalmente no puede ser explicada a través del estudio y análisis de cada una de sus partes, en forma relativamente interdependiente. Esta teoría enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples integraciones de distinto nivel de relevancia.

Por lo tanto, la teoría general de los sistemas permite analizar la forma como se relacionan diversos elementos y comprender para qué se relacionan en función de producir determinado resultado, es decir, hace posible entender el funcionamiento de una determinada realidad, como es el caso de la situación de un sector económico.

Es así como dentro de la ciencia de la administración, se han ido ganando espacio conceptos como sistemas, proceso, control, información, los cuales posibilitan su aplicación en el análisis de los sistemas. De hecho, en la década de los setenta, Hodggets señala que la denominada escuela de sistemas tiene la capacidad de abarcar a otras escuelas como la clásica, procesal y del comportamiento, es decir, es una escuela integradora que le permite a la teoría administrativa su consolidación a partir de diversos subsistemas, cuyo principio básico es que todos los fenómenos ocurridos en las organizaciones están relacionados de alguna forma, por ello, en su análisis es necesario tener en cuenta el concepto de sistemas.

La escuela citada comprende tres partes principales que se clasifican de acuerdo con el tipo de técnica que utilizan:

⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA, J. La Teoría de Sistemas. En Teoría de la administración aplicada a la educación. México: Eclasa.

⁹ Teoría General de Sistemas (TGS), Teoría de Contingencia, S.I. Presentado por el grupo: Software y Procesos Contables Octavo semestre Septiembre 22 de 2008 Universidad del Valle – Buga Contaduría Pública.

- La de sistemas de información: estos se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo.
- La de modelos de decisión: puntualiza la importancia de elaborar modelos matemáticos para apoyar la toma de decisiones.
- La del enfoque de sistemas: por medio de la cual el administrador pone énfasis en la importancia del todo, frente a cada una de las partes que lo componen y así poder evaluar las interrelaciones de los elementos o variables a considerar.

4.1.2 El BSC como sistema de información

Considerando los anteriores planteamientos, es importante comprender la esencia del BSC como sistema de información, el cual, según Serrano, corresponde al conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y posteriormente los convierte en información que a su vez sirve para un determinado grupo de usuarios, especialmente para aquellos encargados de la toma de decisiones y el control de la organización, permitiendo además analizar los problemas y coordinar actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior, tres elementos importantes de un sistema de información son: los datos de entrada que se encuentran constituidos por información del entorno; el procesamiento que constituye la particularidad del sistema de información y la forma como utiliza los datos de entrada; y los datos de salida que corresponde a la información que emite el sistema a los usuarios, con la particularidad de que se presenta la retroalimentación y reinicio del ciclo del sistema, en función del mejoramiento. Es así como se distinguen diferentes tipos de sistemas de información: transaccionales, de apoyo a las decisiones y estratégicos. En este último tipo se encuentra precisamente el Balanced Scorecard, concebido por Kaplan y Norton¹¹ como una herramienta que permite implantar la estrategia en una organización a través de un mapa estratégico que es la clave del sistema.

4.1.3 Principios fundamentales del Balanced Scorecard

El Balanced es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del BSC, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que "no se puede controlar lo que no se puede medir".

El BSC puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos

¹⁰ SERRANO CINCA C. (2007): "La Contabilidad en la Era del Conocimiento", [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables http://www.5campus.org/leccion/introduc [consultado el 10 de abril de 2017]

¹¹KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000. Barcelona.

empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. En la Figura 1 se presentan estas perspectivas del BSC.

Figura 1. Las cuatro perspectivas del BSC



Fuente: Kaplan y Norton, 1997

Teniendo en cuenta el gráfico, los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son:¹²

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

 $^{^{12} \} KAPLAN, Robert \ y \ NORTON, David: Cuadro \ de \ Mando \ Integral- \ The \ Balance \ Score \ Card-1997, Editorial \ Gesti\'on \ 2000.$

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Considerando estas perspectivas, en el BSC se plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo.

A partir de este planteamiento y fijando objetivos para cada uno de los niveles o perspectivas, se da lugar a una estrategia empresarial definida. Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Balanced Scorecard, como herramienta de control de la eficacia empresarial, debido a que los indicadores permiten realizar mediciones de cada aspecto concreto de la cadena causativa reflejada entre las perspectivas señaladas.

Cada uno de los indicadores incluidos en el BSC debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, ya sea como un efecto causal.

4.1.4 Creación y diseño del BSC

La creación y diseño del BSC se puede comprender a través de la figura 2, proporcionada por Kaplan y Norton. Se distinguen dos fases, una de color azul en la cual se encuentra la fase de diagnóstico y plan estratégico; una de color verde que constituye el diseño del cuadro de mando integral. Se aprecia que antes de la creación del BSC como tal, es necesario realizar un diagnóstico estratégico, que comprende a su vez dos etapas, un análisis del ambiente externo y un análisis interno, consecuente con la teoría de sistemas explicada con anterioridad. Este análisis permite identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades respectivamente y son el soporte para la declaración de la misión, visión y valores, aspectos que a su vez posibilitan definir la estrategia y objetivos estratégicos.

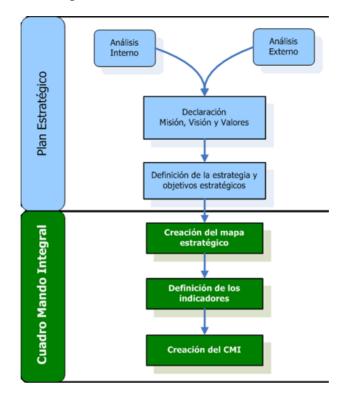


Figura 2. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.

Fuente: Libro Kaplan y Norton (1997)

Luego de establecidos los objetivos estratégicos, se procede a ejecutar la segunda etapa, es decir, la creación del BSC a partir del mapa estratégico que es la herramienta que permite comprender las relaciones entre la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera, es decir, la forma como la empresa va a crear valor. Como el mapa estratégico está en función de los objetivos de la organización, entonces, el cuadro de mando integral en el fondo lo que permite es alinear la actividad con las estrategias empresariales para cumplir con la misión y la visión organizacional. Por esto se requiere un sistema de indicadores, que son los que dan la posibilidad de controlar a través de la información que emiten, el hecho de que se estén cumpliendo con los objetivos estratégicos, es decir, es una herramienta de control de gestión. Entonces, la creación del BSC (o CMI), finalmente constituye un sistema de indicadores que ofrecen la posibilidad de controlar la gestión en función de los objetivos estratégicos de la organización.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del trabajo se utilizan una serie de conceptos que requieren de una definición:

Empresa: según Estupiñan¹³ la empresa es una persona que puede ser natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que tiene la iniciativa para producir o distribuir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y a la sociedad. Se pueden clasificar según sea el origen de la inversión, objeto social, tamaño, tipo de sociedad o sector económico.

De conformidad con el artículo 25 del Código de Comercio, empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Estrategia: según Belohlavek,¹⁴ la estrategia constituye un conjunto de acciones que tienen como propósito la adaptación de una empresa al medio en que se encuentra actuando, de tal forma que pueda lograr sus objetivos con un mínimo costo tanto en esfuerzo humano como económico, para lo cual deberá definir su objeto a lograr, tener conciencia de lo que se hace y desarrollar un plan de acción.

Perspectivas: El Balance Scorecard se fundamenta en un mapa estratégico donde se muestran las relaciones causa – efecto que permiten el logro de los objetivos a través de cuatro perspectivas que garantizan el éxito del negocio, siendo estas: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, cliente y financiera.

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

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

-

 $^{^{13}}$ ESTUPIÑAN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Editores. 2006 P. 3

¹⁴ BELOHLAVEK, Peter: Lógica de los mercados, 1999, Colección Back to Basics, Edit. Del Autor. Citado por: BELTRÁN COSTA, Ramón. El Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y la Estrategia Empresarial. Disponible en: http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20balanced%20score%20card%20y%20la%20estrategia%20empresarial.doc.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Según Carlos Méndez, en este tipo de estudios "se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación." Debido a esto, la investigación desarrollada es de carácter descriptivo, pues es necesario identificar las características del entorno externo e interno de las pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá y a partir de éste diseñar un Cuadro de mando integral para el apoyo de la gestión de internacionalización.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Respecto al método de investigación se encuentran el inductivo, es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. ¹⁶

Según lo anterior, en el presente trabajo se utiliza el método inductivo, realizando un análisis que va de lo particular, es decir las características de las pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá, a lo general, que es el Cuadro de mando integral para el control de la gestión de variables de marketing. Se inicia con el análisis del entorno externo e interno para luego derivar dicha herramienta que permitirá fortalecer el proceso de gestión para los directivos las pymes en referencia.

En este sentido, el enfoque del estudio es de carácter cualitativo, en el cual se realizan evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en las empresas y se plantea un Cuadro de mando integral a nivel estratégico. El enfoque está basado en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de las empresas exportadoras del sector industrial de Tuluá.

¹⁵ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231

¹⁶ Ibíd. p. 240.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según Méndez, "la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación". ¹⁷

En el caso del presente trabajo se recurre a fuentes primarias y secundarias.

5.3.1 Fuentes primarias

Se acude a fuentes primarias constituidas principalmente por los empleados y directivos de las pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá, los cuales con sus opiniones permitirán llevar a cabo el análisis interno de las organizaciones, fundamental para identificar las fortalezas y debilidades, a través de una entrevista estructurada.

5.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias están libros, documentos y estudios relacionados con el Cuadro de mando integral, la planeación estratégica, el análisis DOFA, principalmente las obras de Kaplan y Norton. También para el análisis del entorno externo se acude a fuentes de información institucionales como son el DANE, DNP, Banco de la República, Cámara de Comercio de Buga entre otros. Estas fuentes proporcionan estadísticas y datos requeridos para el estudio del sector industrial en referencia.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se encuentra conformada por 42 empresas que exportan pertenecientes a la Cámara de Comercio de Tuluá, el sector industrial con el 40,5%, el sector comercio y reparaciones con el 31% de las empresas que realizan exportaciones en la región.

5.5 MUESTRA

Para la estimación de la muestra se presenta el siguiente diseño muestral:

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional¹⁸ (Hayes, 2006) teniendo en cuenta que la población se distribuyen proporcionalmente según comuna seleccionada. De acuerdo a la proporción de la población en cada uno de los segmentos se estima el número de encuestas requeridas correspondiente.

¹⁷ MÉNDEZ. Op. cit. p. 249.

¹⁸ HAYES, B. Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. México: Alfaomega, 2006.

Nivel de confianza y error: El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% (Z=1.96). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 5%

Tamaño de la muestra: se estimó con base al muestreo estratificado con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera:

p= Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población.

q= Probabilidad desfavorable (1-p)

A partir de estos datos, se aplica la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{\left(N \times e^2\right) + \left(z^2 \times p \times q\right)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.1 \times 0.9 \times 42}{\left(42 \times 0.05^2\right) + \left(1.96^2 \times 0.1 \times 0.2\right)} = 32$$

El tamaño de la muestra debía ser de 32 encuestas, sin embargo, en el proceso de desarrollo del trabajo de campo no fue posible alcanzar esta cifra, debido a la poca colaboración que se brindó por parte de las empresas, alcanzando sólo un total de siete (7) organizaciones:

5.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases de la investigación están en función del desarrollo de los objetivos específicos, los cuales se cumplirán de la siguiente forma:

El primer objetivo indica describir las características del entorno económico, social, político y tecnológico de la industria de Tuluá, para lo cual se hará uso de información secundaria proveniente del DANE, DNP, Banco de la República, Andi, entre otros, con la técnica de recolección de datos relacionada con el análisis documental.

En el segundo objetivo se busca realizar un diagnóstico de la situación de las pymes exportadoras del sector industrial respecto al proceso de internacionalización con relación al factor organizacional, gerencial, talento humano, financiero y marketing, se acude a fuentes primarias constituidas por personal de las empresas, haciendo uso de entrevistas estructuradas como herramienta de recolección de la información.

Luego, el tercer objetivo es definir el tipo de estrategia y objetivos estratégicos que se requieren en las pymes exportadoras del sector industrial, el cual se desarrollará a través de la información recopilada en los dos objetivos anteriores, siendo esta fase la propuesta del autor del trabajo.

Finalmente se diseñará el mapa estratégico y los indicadores financieros y no financieros que permitirá gestionar el proceso de internacionalización en las pymes industriales de Tuluá, a partir de los resultados del objetivo anterior y haciendo uso del marco teórico del trabajo, este objetivo también constituye parte de la fase de propuesta de los autores del trabajo.

6. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ECONÓMICO, SOCIAL, POLÍTICO Y TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DE TULUÁ

De acuerdo con la metodología para la elaboración de un cuadro de mando integral, inicialmente es necesario realizar un análisis externo, donde se comprenda la situación del entorno económico, social, político de la industria de Tuluá.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

En Colombia las variables externas a las empresas tienen un gran impacto sobre sus resultados, por lo tanto, una de las prioridades de un directivo de una compañía es analizar a diario, de manera profunda y permanente, la evolución de todas esas variables y sus posibles consecuencias. Según Rodríguez¹⁹ esa labor es una de las principales formas en las que la cabeza de un negocio le agrega valor. El análisis del entorno no se puede ignorar, ni subestimar, ni delegar.

Serna²⁰ indica que las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno, por lo tanto, el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se entienden como hechos que están fuera del control de la empresa, una vez identificados es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores, así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno²¹

Considerando que el análisis requerido se efectúa para la industria de Tuluá, a continuación, se seleccionan los entornos y sus variables clave para estudiar en este capítulo. Siguiendo la metodología de Serna, el análisis del entorno externo debe incluir:

- Variables económicas:
 - Producto interno bruto
 - PIB de la construcción (sector clave para la economía)
 - Tasas de interés de colocación
 - Tasa de cambio
 - Inflación
 - Tasa de desempleo
 - Salario mínimo

¹⁹ RODRIGUEZ MÚNERA, Mauricio. 'Es crucial analizar muy bien el entorno': Jaime Baena - presidente de la multinacional Fresenius. En: www.portafolio.com.co, Bogotá, 2 de febrero de 2007

²⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 11ª Ed. Editorial Panamericana, Bogotá, 2014. 488 p.
²¹ Ibid. p. 150.

- Variables socio-demográficas:
 - Confianza del consumidor
 - Expectativas de los hogares
 - Necesidades básicas insatisfechas
- Variables políticas y legales:
 - Clima político
 - Balance fiscal
- Variables tecnológicas:
 - Comercio electrónico
 - Inversión en tecnología

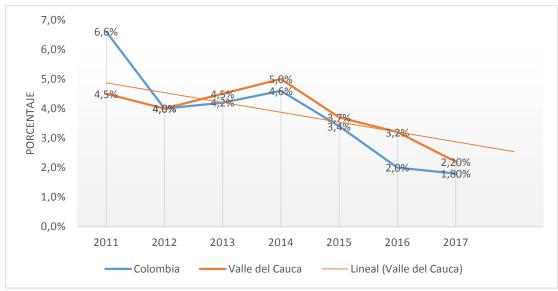
Teniendo en cuenta las anteriores variables, seguidamente se presentan los análisis de las tendencias y la identificación de oportunidades y amenazas que serán claves para el diseño del cuadro de mando integral. Se decidió trabajar el período 2011-2017 en la mayoría de los indicadores, dadas las limitaciones de información y principalmente el hecho de encontrar datos al primer trimestre del 2018, razón por la cual no es recomendable comparar datos anuales con trimestrales, ya que se busca establecer tendencias de comportamientos. En este sentido, para cada indicador se generó una línea de tendencia en cada gráfico y se pronostica un período adicional (un año), para establecer dichos comportamientos y al final clasificar cada variable según amenaza u oportunidad.

6.1.1 Variables económicas

• **Producto interno bruto**: Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

En el gráfico 1 se observa que la tendencia del PIB disminuyó para el año 2017 tanto a nivel nacional como departamental, evidenciando una desaceleración de la economía. Es decir, el total de bienes y servicios producidos en el país creció, pero con una menor dinámica a la de años anteriores, por lo tanto, esta tendencia es una amenaza para las empresas en general porque de continuar el desaceleramiento se puede ver afectado el consumo y el empleo, afectando negativamente las ventas. Para la industria en particular, la desaceleración de la economía puede afectar sus ventas, porque la demanda se puede resentir. Por lo tanto, la variable para las empresas industriales representa una amenaza mayor.

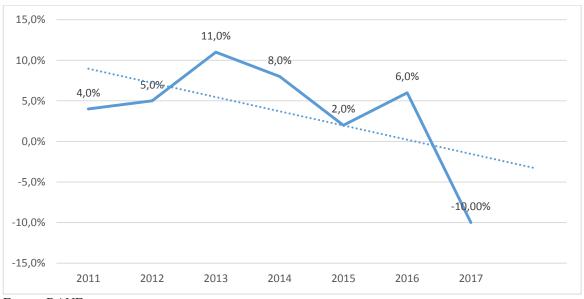
Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2017



Fuente: DANE

• Crecimiento del PIB de la construcción: corresponde al total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo en el sector económico señalado.

Gráfico 2. Producto Interno Bruto sector de la construcción. 2011-2017



Fuente: DANE

Se puede observar que el PIB de la construcción tuvo una fuerte caída en su tendencia en el año 2017, con un decrecimiento del -10%. Según Camacol, esto se debió a que el sector de las edificaciones materializó durante el 2017 los efectos de la caída de los ingresos petroleros.

Por lo tanto, esta se convierte en una amenaza mayor, dado que dicho sector históricamente se ha consolidado como una de las ramas con mayor efecto tractor y generador de dinamismo en la economía en lo que va de este siglo, por ello, su comportamiento en el 2017 es una fuerte amenaza para las ventas de la industria.

• Tasas de interés de colocación: Las tasas de interés de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. Dentro de los diferentes tipos de crédito se tienen: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito

16,00% 14,57% 13,62% 14,00% 11,45% 12,28% 10,87% 10.78% 12,00% 10.86% 10,00% 8,00% 6.00% 4,00% 2,00% 0,00% 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2017

Fuente: Banco de la República

Dado que las tasas de interés de colocación constituyen el costo del crédito, su incremento presentado en el año 2016, a pesar de su leve disminución en el 2017, constituye una amenaza para las empresas, porque aumenta el costo de la financiación bancaria, haciendo menos atractivo endeudarse, lo cual posiblemente puede aplazar las decisiones de inversión de las empresas industriales. Para la industria de Tuluá el efecto de la variable está en función de las necesidades de financiación que presenten sus organizaciones, sin embargo, considerando que los procesos de internacionalización de las empresas constituyen un proyecto de expansión, sus requerimientos de capital suelen ser elevados, razón por la cual la financiación bancaria es fundamental. Debido a esto se considera que la tendencia de crecimiento de las tasas de interés del mercado puede representar una amenaza mayor para las empresas industriales que deseen iniciar o consolidar procesos de internacionalización.

• Tasa de cambio: esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. En Colombia este índice muestra a partir del año 2011 una tendencia hacia la devaluación real hasta el año 2017, cuyo efecto es el encarecimiento de las importaciones.

Esta situación estimula las exportaciones de bienes, debido a que disminuye el precio relativo de los productos nacionales en el extranjero, estimulando así el consumo en exterior. Por lo tanto, constituye una oportunidad para los exportadores.

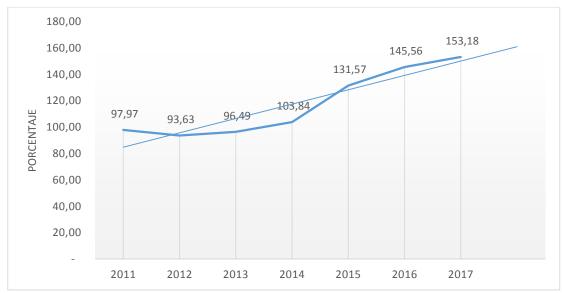


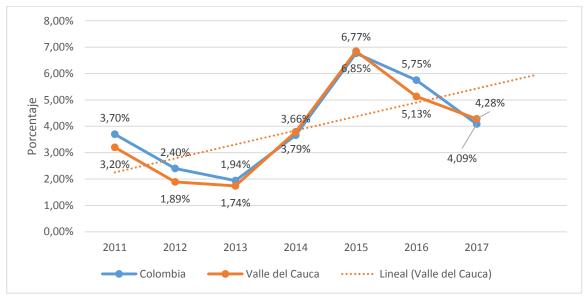
Gráfico 4. Índice de la tasa de cambio.

Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

• **Inflación**: La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.

En el gráfico 5 se aprecia que la tendencia de la inflación ha sido creciente en el período 2011-2017, es decir, en Colombia los precios vienen aumentando en forma general y sostenida, razón por la cual el consumo de bienes y servicios probablemente se ve afectado ya que el encarecimiento de estos desestimula a las personas para sus compras. Sin embargo, en los últimos tres años 2015-2017 se ha producido un descenso de los precios, modificando así las expectativas respecto al encarecimiento de los productos. Para la industria el incremento de la inflación (tendencia 2011-2017) es una amenaza mayor, teniendo en cuenta que ésta determina el incremento de los costos, motivo por el cual los consumidores pueden reducir la demanda por efectos de mayores precios.

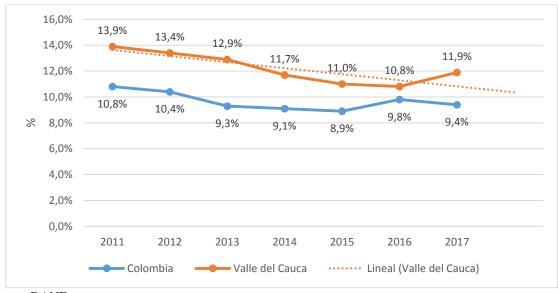
Gráfico 5. Inflación. 2011-2017



Fuente: Banco de la República

• Tasa de desempleo: Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.

Gráfico 6. Tasa de desempleo. 2011-2017



Fuente: DANE

La tendencia que se presenta en el gráfico 6 es descendiente para la tasa de desempleo, es decir, el nivel de desocupación de la población económicamente activa ha venido disminuyendo lentamente tanto a nivel nacional como departamental. Se aprecia que, en el caso del Valle del Cauca, ha pasado de 13.9% en el 2011 a 10.8% en el 2016, no obstante, continúa siendo superior al desempleo nacional, incluso para el año 2017 se volvió a incrementar a 11.9%. El desempleo es una amenaza para las empresas en general, porque disminuye las opciones de consumo de la población afectada, sin embargo, dada la tendencia que se presenta, la disminución del desempleo pasa a constituir una oportunidad importante para las empresas en general. En el caso específico de la industria de Tuluá, la disminución del desempleo es una oportunidad con un impacto alto, porque el consumo de puede incrementarse ante la posibilidad de más personas encontrar empleo.

 Salario mínimo: El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia.



Gráfico 7. Salario mínimo. 2011-2017

Fuente: DANE

En el gráfico 7 se aprecia que el salario mínimo en Colombia creció 7% en el año 2016 y 2017, superior al crecimiento de los años anteriores, sin embargo, dado que la inflación estuvo muy cercana a este porcentaje, la ganancia de poder adquisitivo es poca para las personas, hecho que simplemente garantiza tener la posibilidad de suplir sus necesidades básicas. Teniendo en cuenta esto y considerando el efecto de la variable en la industria, el incremento del salario mínimo es una oportunidad menor, porque el simple hecho de ser similar a la inflación no garantiza que las personas puedan ampliar sus consumos, sino suplir sus necesidades básicas.

Tendencia y proyecciones económicas hacia el futuro: con base a informe de proyecciones macroeconómicas realizadas por el Grupo Bancolombia. En el cuadro 1 se puede observar que el crecimiento económico a partir del 2017 se proyecta en 2.3% hasta un máximo del 4% en el 2019, lo que significa que la economía tendrá una dinámica positiva, pero de un lento crecimiento. En cuanto al desempleo, se espera que se mantenga una tasa cercana al 10%, producto del débil crecimiento de la economía; mientras que la inflación se proyecta a una tasa de 4.3% en el 2017 y un descenso al 3% en el largo plazo.

Cuadro 1. Proyecciones macroeconómicas.

| Año | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 py | 2017 py | 2018py | 2019py | 2020py | 2021py |
|---|-------|-------|-------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Crecimiento del PIB (var. % anual) | 4,0% | 4,9% | 4,7% | 3,1% | 2,0% | 2,3% | 3,4% | 4,0% | 3,6% | 3,7% |
| Balance del Gobierno Nacional (% del PIB) | -2,3% | -2,4% | -2,4% | -3,0% | -4,0% | -3,6% | -4,5% | -4,8% | -5,0% | -4,9% |
| Balance en cuenta corriente (% del PIB) | -3,1% | -3,2% | -5,1% | -6,5% | -4,5% | -4,0% | -4,3% | -4,4% | -4,1% | -3,9% |
| Tasa de desempleo urbano (% de la PEA) | 10,2% | 9,7% | 9,3% | 9,8% | 9,8% | 10,1% | 9,9% | 9,9% | 10,0% | 10,0% |
| Inflación al consumidor (var. % anual) | 2,4% | 1,9% | 3,7% | 6,77% | 5,75% | 4,30% | 3,20% | 3,60% | 3,40% | 3,00% |
| Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año) | 4,25% | 3,25% | 4,50% | 5,75% | 7,50% | 6,25% | 5,50% | 5,75% | 5,75% | 5,50% |
| DTF 90 Días (% anual. fin de año) | 5,22% | 4,06% | 4,34% | 5,25% | 7,27% | 6,05% | 5,55% | 5,55% | 5,60% | 5,40% |
| IBR Overnight (% E.A. 365 días, fin de año) | 4,24% | 3,22% | 4,52% | 5,79% | 7,51% | 6,00% | 6,10% | 5,35% | 5,55% | 5,35% |
| Tasa de cambio USDCOP (promedio de año) | 1798 | 1869 | 2000 | 2743 | 3051 | 2910 | 2900 | 2840 | 2760 | 2710 |
| Tasa de cambio USDCOP (fin de año) | 1772 | 1923 | 2392 | 3147 | 3001 | 3010 | 2860 | 2770 | 2700 | 2650 |
| Devaluación nominal (% promedio año) | -2,7% | 4,0% | 7,0% | 37,1% | 11,2% | -4,6% | -0,3% | -2,1% | -2,8% | -1,8% |

Fuente: Grupo Bancolombia, 2017

6.1.2 Variable socio-demográfica

• **Cultura empresarial**: según la Revista Dinero,²³ Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Según el artículo, si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de circulo vicioso que impide el despegue de estas empresas.

En este artículo de la Revista Dinero, se describen los factores que impiden el desarrollo de las pymes en el país. Uno de ellos es la soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología

²² GRUPO BANCOLOMBIA. Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas [en línea]. Actualizada a marzo 15 de 2017 [citado el 20 de octubre de 2017]. Disponible en: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/

²³ REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 20 de octubre de 2017]. Disponible en: http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958

ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

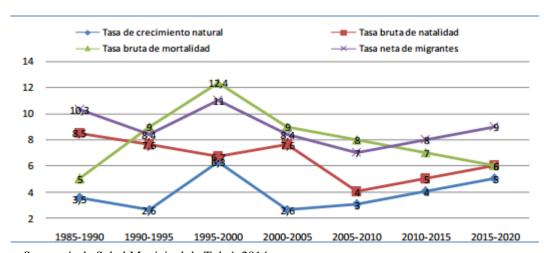
Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen "gerentes feudales" en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

• **Dinámica demográfica:** la tasa de crecimiento natural de Tuluá Valle del Cauca y la tasa bruta de natalidad para el año 2011 de 12,67, según Informe indicadores para el Valle. En el año 2013 se presentaron 6,7 nacimientos por 100.000 habitantes. La tasa bruta de Mortalidad reportada para el 2011 fue de 5,39 por 1000 personas. La Tasa Neta de Migración: para el 2012, según datos de los Indicadores para el Valle fue de 0,12 por 1000 personas.

Gráfico 8. Comparación entre la Tasa de Crecimiento Natural y las Tasas Brutas de Natalidad, Mortalidad y de Migrantes de Tuluá Valle del Cauca, 1985 al 2010.



Fuente: Secretaría de Salud Municipal de Tuluá. 2014

• Necesidades básicas insatisfechas: Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres. (Abadía, 2008, pág. 7) El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano.

Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI²⁴ presenta una leve disminución para el 2015 (ver gráfico 9). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

Nota: no fue posible encontrar datos más actualizados para esta variable.

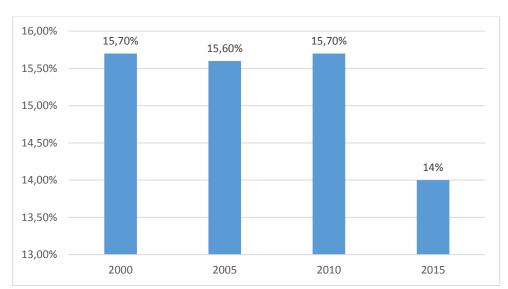


Gráfico 9. NBI. Valle del Cauca, 2000-2015.

Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011. Dato de 2015 obtenido en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%201

<u>5.pdf</u>

²⁴ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

• Localización geográfica de Tuluá: Tuluá, es un municipio que se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordilleras Central y el Rio Cauca. En el sector urbano, Tuluá se encuentra divida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 vereda. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades manufactureras, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital del mismo.

Tuluá, está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es el centro de gravedad poblacional de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levapan, Colombina, y muchas más. En la figura 2 se presenta la localización geográfica de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca.

Medellin

Bogotá

Tuluá

Buenaventura

Figura 2. Localización geográfica de Tuluá.

Fuente: Presentación Parque Industrial y Comercial de Tuluá, 2014

• Infraestructura de servicios públicos:²⁵ En servicios públicos, el municipio de Tuluá cuenta con 47.280 suscriptores al servicio de acueducto en la zona urbana y 2.273 suscriptores en la zona rural. En cuanto al alcantarillado el número de suscriptores en la zona urbana es de 47.175 y en la zona rural son 1.967. El consumo promedio en agua potable a nivel residencial es de 15 m3 por suscriptor.

El servicio de energía cuenta con 46.715 suscriptores en la zona urbana residencial, concentrando la mayor cantidad de usuarios en los estratos 2 y 3. Para el servicio de aseo, la cobertura es del 100% a nivel urbano, correspondiendo el 93,40% a usuarios residenciales, mientras que en la zona rural el porcentaje de cubrimiento es del 32%. El promedio de basura generada por usuario es de 0,84 toneladas por año. Por último, el servicio de gas domiciliario cuenta con 40.563 suscriptores residenciales, dentro de los cuales en el estrato 2 con 359.002 m3 y el estrato 3 con 244.446 m3, son los de mayor consumo. Además, existen 470 suscriptores no residenciales.

6.1.3 Variables políticas y legales

Balance fiscal: En el gráfico 10 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2011-2017. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

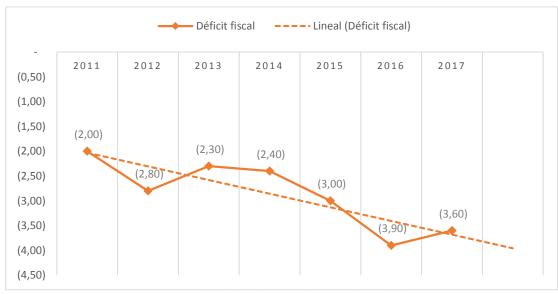


Gráfico 10. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2017

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

²⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico 2014. Alcaldía Municipal de Tuluá, 2015.

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

• Política de apoyo a las pymes en Colombia: El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley Mipyme, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004.

La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así elevar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

El objetivo de la ley MIPYME es establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación, se describen los aspectos relacionados con el acceso a los mercados financieros para las pymes en Colombia, según la Ley 905 de 2004.

Acceso a mercados financieros

Se busca promover el acceso a los mercados financieros para todas las mipymes del país, en especial, al crédito. Por ello, el Gobierno Nacional estableció líneas de crédito para la capitalización empresarial y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo hasta por un 80% del crédito requerido.

Creación de empresas

De acuerdo a la Ley Mipyme, establecida según la Ley 590 de 2000 y modificada por la ley 905 de 2004 serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, todas las Mipymes, sin que para ello sea necesario que se acojan a dicha ley.

Regímenes tributarios especiales. Se faculta a los municipios, distritos y departamentos, a fin de establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Además, podrán establecer exclusiones, período de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

Estímulo a la creación de empresas en la reducción de aportes tributarios. Los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar a cargo de las Mipymes que se instalen a partir de la promulgación de la ley 590 serán objeto de las siguientes reducciones:

- 1) 75% para el primer año de operación
- 2) 50% para el segundo año de operación
- 3) 25% para el tercer año de operación

Programa de Jóvenes emprendedores y líneas de crédito para creadores de empresas.

El Fondo Nacional de Garantías

El Fondo Nacional de Garantías es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Para acceder a la garantía del FNG, la empresa debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brinda la información requerida y se atienden los trámites relacionados con la garantía.

La línea de garantía Empresarial es el conjunto de productos de garantía por medio del cual el FNG respalda las obligaciones contraídas por el segmento económico de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Estas garantías se otorgan a las mipymes cuyo destino sea exclusivamente financiar Capital de Trabajo, Inversiones Fijas, Capitalización Empresarial, Innovación y Desarrollo Tecnológico o creación de empresas, situación que favorece a estas organizaciones, pues una de las mayores problemáticas respecto al acceso al crédito, es precisamente la falta de garantías.

BANCOLDEX

La misión de Bancoldex es ser el banco para el desarrollo que, soportado en una estructura de sostenibilidad financiera, contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados.

Garantía mipymes:

El objeto es facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, la garantía instantánea. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancoldex.

Aquellas empresas que no se encuentran vinculadas al comercio exterior (Modalidad Multipropósito) pueden beneficiarse igualmente de las garantías del Fondo Nacional de Garantías a través de la Garantía Automática Bancoldex - FNG 50%.

• **Proceso de paz:** según el Diario El Tiempo²⁶ el 2017 es el comienzo del posconflicto, o el pos acuerdo, donde se debe cumplir con los compromisos suscritos en La Habana entre el Gobierno y las FARC. Este proceso representa una amenaza en general para las empresas, ya que genera incertidumbre no sólo en la economía sino en la sociedad y sus instituciones.

6.1.4 Variable tecnológica

• Comercio electrónico: El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

• Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016.²⁷ En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7.²⁸

El indicador contiene cuatro bloques: entorno, disponibilidad, uso e impacto. De estos, las mejores posiciones se presentan en el impacto, especialmente en el social, con una posición 43 entre 139 países, con una calificación de 4.7 en la misma escala de 1 a 7; en el bloque de uso, se destaca la utilización del gobierno, con una posición 31 entre 139 países y una calificación de 4.8; por su parte, en la disponibilidad, se destaca el pillar habilidades, con una calificación de 4.9 en la escala 1 a 7.

²⁶ EL TIEMPO. El 2017 será un año de incertidumbres para Colombia [en línea]. Edición digital, 11 de enero de 2017 [citado el 5 de septiembre de 2017]. Disponible en: http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-de-colombia-para-el-2017/16790017

²⁷ BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF GITR Full Report.pdf
http://www.docs.new.org/docs/GITR2016/WEF GITR Full Report.pdf
http://www.docs/docs/GITR2016/WEF GITR Full Report.pdf
http://www.docs/docs/GITR2016/WEF GITR Full Report.pdf
http://www.docs/docs/GITR2016/WEF GITR Full Report.pdf
<a href="http://www

De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

Tecnología dura: Por tecnología dura, se puede entender de forma más específica como maquinaría, hardware, etc. las cuales hacen el trabajo más eficaz y propicia la generación de productos y servicios con mejor calidad, novedad e integridad. Esto a su vez, se convierte en una ventaja, ya que logra disminuir el tiempo para la creación o transformación de algo físico (ciclos de producción más rápidos). Sin embargo, hay ciertas desventajas que no favorecen a esta tecnología. Esto se debe a que el uso de maquinarias, materias primas y todo lo necesario para obtener nuevos objetos o artefactos, pueden provocar daños ambientales como contaminación, efecto invernadero, derrames tóxicos o la eliminación de ciertos recursos naturales si se utilizan en exceso.

La tecnología dura está orientada a buscar la eficiencia, pero dicha eficiencia debe ser la óptima para que se reduzca en mayor cantidad la contaminación y el incorrecto uso de los recursos por parte del ser humano. El acceso a esta tecnología para las medianas empresas manufactureras es en general dificultoso, por ser desarrollos en el extranjero, que implica no sólo un proceso de adaptación a estos avances, sino la capacitación de la mano de obra para su aprovechamiento, además, el costo de adquisición por ser bienes importados. A pesar de esto, los avances tecnológicos y la tecnología dura constituye una oportunidad para las empresas, dada la posibilidad de mejorar su eficiencia en la producción.

• **Tecnologías de la información**:²⁹ el municipio de Tuluá, como ciudad pujante y en busca de mejorar cada vez la calidad de vida de sus habitantes, maneja dentro de su inventario de infraestructura 2 Puntos Vive Digital los cuales cuentan con sala de acceso a internet, sala de capacitación, sala de entretenimiento y área de gobierno en línea, el cual ha generado un gran impacto en habitantes de los estratos 2 y 3. Además, se reportan 6 puntos TIC, algunos ubicados en corregimientos de la zona rural plana y media y se cuenta con 19 Kioscos Vive Digital ubicados en la zona rural plana, media y alta.

La Administración Municipal registra más de 24.295 participantes en las diferentes redes sociales en donde tiene presencia, de los cuales el 41% son en Youtube y el 40% en Facebook. La web del municipio reporta 802.559 visitas para el año 2014. En los cursos de alfabetización digital que se dictan por parte del Departamento Administrativo de las Tic, se cuenta con 1.387 asistentes. La mayor participación se da por parte de las mujeres y el 32% del total se encuentran en el rango de edad de 55 años en adelante. La mayoría de personas no pasan del primer nivel educativo. En cuanto a mayor cantidad de suscriptores con acceso a internet, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTic reporta que, a nivel departamental, Tuluá ocupa el tercer lugar, después de Cali y Palmira con 27.170 suscriptores. Para el año 2014 en nuestro Municipio el 67,10% de estos, maneja la tecnología por cable y la mayor concentración de afiliados está en los estratos 2 con el 46,90% y el estrato 3 con el 30,60%.

_

²⁹ Ibíd. p. 267.

6.2 SÍNTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL ENTORNO

Se presenta inicialmente el análisis de las variables tenidas en cuenta en el macro entorno, especificando la tendencia y clasificándola como amenaza mayor o menor u oportunidad mayor o menor (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Clasificación de variables del macro entorno

| Variable | Tendencia | Amenaza mayor (1) | Amenaza menor (2) | Oportunidad mayor (4) | Oportunidad menor (3) | Justificación |
|--------------|---------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| PIB | Decreciente | X | | | | La pérdida de |
| | | | | | | dinámica del |
| | | | | | | PIB desestimula |
| | | | | | | las ventas y el |
| | | | | | | consumo en la |
| | | | | | | economía |
| PIB de la | Decreciente | X | | | | Dada la fuerte |
| construcción | | | | | | relación de la |
| | | | | | | industria con el |
| | | | | | | sector de la |
| | | | | | | construcción, su |
| | | | | | | decrecimiento |
| | | | | | | es un |
| | | | | | | desestimulo |
| | | | | | | para las ventas |
| Tasas de | Creciente | X | | | | El aumento del |
| interés | | | | | | costo del crédito |
| | | | | | | amenaza las |
| | | | | | | posibilidades de |
| | | | | | | expansión de las |
| | | | | | | empresas |
| Tasa de | Creciente | | | X | | Esta situación |
| cambio | (devaluación) | | | | | estimula las |
| | | | | | | exportaciones |
| | | | | | | de bienes. Por lo |
| | | | | | | tanto, constituye |
| | | | | | | una oportunidad |
| | | | | | | para los |
| | | | | | | exportadores |
| Inflación | Creciente | | X | | | A pesar de la |
| | | | | | | tendencia |
| | | | | | | creciente de la |
| | | | | | | inflación, el |
| | | | | | | crecimiento de |
| | | | | | | los precios está |
| | | | | | | cercano al valor |
| | | | | | | esperado por las |
| | | | | | | autoridades |
| | | | | | | monetarias |

| Variable | Tendencia | Amenaza | Amenaza | Oportunidad | Oportunidad | Justificación |
|-----------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------------------------------|
| | | mayor (1) | menor (2) | mayor (4) | menor (3) | |
| Desempleo | Decreciente | (1) | (=) | X | (0) | La reducción |
| 1 | | | | | | del desempleo |
| | | | | | | implica más |
| | | | | | | personas |
| | | | | | | trabajando en la |
| | | | | | | economía, con |
| | | | | | | posibilidades de |
| | | | | | | aumentar el |
| | | | ** | | | consumo |
| Salario | Creciente | | X | | | A pesar del |
| mínimo | | | | | | crecimiento del |
| | | | | | | salario, su bajo |
| | | | | | | nivel no alcanza a estimular las |
| | | | | | | ventas de la |
| | | | | | | |
| Proyecciones | Creciente | | X | | | empresa La economía |
| económicas | Cicciciic | | Λ | | | tendrá una |
| hacia el futuro | | | | | | dinámica |
| nacia el fatalo | | | | | | positiva, pero de |
| | | | | | | un lento |
| | | | | | | crecimiento |
| Cultura | Decreciente | X | | | | Poca |
| empresarial | | | | | | importancia que |
| | | | | | | le dan a la |
| | | | | | | innovación y al |
| | | | | | | conocimiento. |
| | | | | | | Soberbia |
| | | | | | | empresarial, |
| | | | | | | estructura |
| | | | | | | familiar, cultura |
| | | | | | | del miedo. |
| Dinámica | Creciente | | | | X | Tuluá es un |
| demográfica | | | | | | municipio en |
| | | | | | | crecimiento, |
| | | | | | | desde el punto |
| | | | | | | de vista poblacional, |
| | | | | | | factor que |
| | | | | | | estimula el |
| | | | | | | consumo |
| NBI | Decreciente | | | X | | Para la empresa |
| | | | | | | es importante |
| | | | | | | estar ubicada en |
| | | | | | | una región con |
| | | | | | | menor tasa de |
| | | | | | | NBI, ya que |
| | | | | | | implica que hay |
| | | | | | | menos pobreza. |

| Variable | Tendencia | Amenaza mayor (1) | Amenaz a menor (2) | Oportunida d mayor (4) | Oportunidad menor (3) | Justificación |
|-----------------|-----------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Localización | Sin | . , | / | (4) X | | Tuluá, está |
| geográfica de | tendencia | | | | | estratégicamen |
| Tuluá | | | | | | te situada en el |
| | | | | | | centro del |
| | | | | | | departamento |
| | | | | | | del Valle del |
| | | | | | | Cauca y es el |
| | | | | | | centro de |
| | | | | | | gravedad |
| | | | | | | poblacional de |
| | | | | | | esta región del |
| | | | | | | Valle y Zona |
| | | | | | | Cafetera |
| Infraestructura | Creciente | | | | X | Cobertura |
| de servicios | | | | | | cercana al |
| | | | | | | 100% |
| Déficit fiscal | Creciente | X | | | | El incremento |
| | | | | | | del déficit |
| | | | | | | fiscal amenaza |
| | | | | | | con el |
| | | | | | | incremento de |
| | | | | | | los impuestos |
| | | | | | | para las |
| | | | | | | empresas |
| Política de | Creciente | | | X | | La existencia |
| apoyo a las | | | | | | de favorables |
| pymes | | | | | | condiciones |
| | | | | | | para la |
| | | | | | | creación de |
| | | | | | | empresas y en |
| | | | | | | especial el |
| | | | | | | acceso al |
| | | | | | | crédito es una |
| | | | | | | oportunidad |
| | | | | | | importante |
| | | | | | | para la |
| | | | | | | empresa, dado |
| | | | | | | que le da |
| | | | | | | alternativas |
| | | | | | | financieras. |

| Variable | Tendencia | Amenaza mayor (1) | Amenaz a menor (2) | Oportunida d mayor (4) | Oportunidad menor (3) | Justificación |
|----------------|-----------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| Proceso de paz | | X | | | (-) | El posconflicto genera incertidumbre en la economía |
| | | | | | | y la sociedad, |
| | | | | | | perjudicando las decisiones |
| | | | | | | de inversión, |
| | | | | | | en especial en |
| | | | | | | el sector |
| | | | | | | industrial. |
| Comercio | Creciente | | | X | | El auge del |
| electrónico | | | | | | comercio electrónico es |
| | | | | | | importante |
| | | | | | | para las |
| | | | | | | empresas, |
| | | | | | | dadas las |
| | | | | | | posibilidades |
| | | | | | | que brinda para |
| | | | | | | la gestión |
| | | | | | | comercial y |
| | | | | | | administrativa. |
| Conectividad | Creciente | | | X | | El incremento |
| | | | | | | de la |
| | | | | | | conectividad |
| | | | | | | implica que cada vez más |
| | | | | | | empresas y |
| | | | | | | personas se |
| | | | | | | encuentran |
| | | | | | | conectadas, lo |
| | | | | | | cual puede |
| | | | | | | tener un |
| | | | | | | impacto |
| | | | | | | positivo para |
| | | | | | | aquellas |
| | | | | | | empresas que |
| | | | | | | saben |
| | | | | | | aprovechar la |
| | | | | | | tecnología. |

Fuente: elaboración propia con base a análisis de tendencias.

6.3 CONCLUSIONES DEL ENTORNO EXTERNO

Del cuadro anterior se lograron identificar 9 variables que representan amenazas, frente un total de 9 oportunidades, lo que significa que es un entorno incierto, donde existen riesgos para el desarrollo de actividades productivas que, sin embargo, presenta oportunidades que

pueden generar beneficios si son gestionadas adecuadamente. Las amenazas provienen principalmente del entorno económico, representadas en el decrecimiento de la economía, el crecimiento de las tasas de interés, así como variables de tipo cultural, en especial por la dificultad de encontrar empresarios con actitudes favorables hacia la exploración de mercados internacionales, básicamente por la persistencia de estructuras familiares en las pymes, con resistencia al cambio.

A pesar de lo anterior, el entorno también genera oportunidades, representadas en la situación de devaluación de la tasa de cambio, que estimula las exportaciones, la localización geográfica de Tuluá, fundamental para las actividades exportadoras, la política de apoyo a las pymes para su internacionalización, al ser una política de Estado en la cual desde el nivel institucional se promueven las exportaciones no tradicionales, así también, el auge del comercio electrónico y la conectividad, que favorecen las estrategias de marketing digital que puedan ser utilizadas por las pymes en su etapa de acercamiento a los mercados internacionales.

6.4 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Dada la diversidad de actividades industriales a continuación, se presenta un análisis del sector industrial correspondiente al subsector textil y confecciones, el cual resulta importante para el segmento exportador de Tuluá, dada la presencia de cuatro (4) organizaciones en la muestra de siete (7) sobre la cual se estructuró el presente trabajo, tal como se presentará en el capítulo 7.

Esta segmentación del trabajo se considera pertinente por la presencia de una serie de empresas que desarrollan esta actividad, en la población en estudio de las pymes exportadoras de Tuluá, además, de las oportunidades que se presentan para este sector en los mercados internacionales.

6.4.1 Análisis de Porter aplicado al sector textil y confecciones

El modelo de Porter se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios generados en el sector. Estos beneficios serán mayores, cuanto menor sea la competencia. Esta competencia por los beneficios se produce entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores.

Según Porter, la competencia por los beneficios del sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en el sector, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en el sector para competir exitosamente y establecer las oportunidades

y amenazas que se le presentan. Así, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente del sector y formular una estrategia exitosa.

A continuación, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter y los factores determinantes de cada una de ellas para el sector textil y confecciones, en el cual competirá la empresa a crear.

6.4.1.1 Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes

- Diferencias propias del producto.

Este no se convierte en un problema demasiado importante ya que dentro del sector son muy pocos los productos exclusivos que existen, en este sentido no se presentan grandes barreras. No hay marcadas diferencias.

- Identidad de marca

Esta es una variable que permitiría a un producto indiferenciado posicionarse y generar lealtad y por consiguiente una barrera de entradas, siendo este el caso del sector textil en el cual predominan marcas fuertemente posicionadas, que inciden en la decisión de compra del consumidor.

- Requerimientos de Capital

Esta no es una barrera muy grande para quienes desean incursionar dentro de este sector, ya que gracias a las características de los productos no se requiere una inversión importante de capital para dotar a la planta productora con los requerimientos y herramientas básicas para la realización de su objeto social.

Ventajas absolutas de costo.

Dentro de esta variable se encuentran otras muy importantes, una de ellas la curva de aprendizaje que indica que cuando se empieza a aprender a fabricar los costos son muy altos, pero a medida que se aprende los costos disminuyen, si se cuenta con una organización preparada para soportar estas etapas iniciales donde los costos pueden ser exagerados, esta no sería una barrera grande para una empresa nueva.

En lo que respecta a la consecución de los insumos la mayoría de los insumos utilizados son de fácil consecución. En el sector textil y confecciones se encuentran empresas de diferentes tamaños con años de experiencia que les dan una mayor eficiencia en el manejo de los costos, lo que en últimas puede ser un obstáculo para las nuevas empresas.

6.4.1.2 Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo, bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.

Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

Son muchos los factores para evaluar la rivalidad, entre ellos, el número de competidores, en general, a más competidores, mayor rivalidad. Mientras más similares sean las destrezas, los tamaños y poder, la rivalidad será mayor. Si es difícil salirse de la industria, es decir, si las barreras de salida son grandes, las empresas tienen como única opción la lucha, la cual aumenta la intensidad de ésta. Algunas empresas dependiendo del liderazgo de sus dirigentes, son más competitivas. Mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar.

Algunas variables importantes en el grado de rivalidad en el sector textil y confecciones son:

- Crecimiento de la industria

Se presenta una buena dinámica de crecimiento en el sector textil y confecciones, especialmente en este último. Adicionalmente, es un sector con una clara proyección exportadora, lo cual le otorga mayor dinamismo por atender a mercados internacionales.

- Refinamiento tecnológico de la industria

La industria de la confección dispone de las últimas tecnologías implementadas alrededor del mundo, la maquinaria empleada en la confección no ha sufrido muchos adelantos por ser intensiva en mano de obra, no obstante las máquinas planas posicionadoras son un adelanto importante pues permiten ser programadas para que realicen determinado número de

operaciones y digitalmente se adecuen al siguiente tipo de operación sin que la operaria deba hacerle algún cambio a la máquina, y de esta forma aumentar la eficiencia de los módulos.

Los principales adelantos se encuentran en el software desarrollado para la sala de corte, patronaje y escalado computarizado, trazo sobre plotter que optimiza el corte de la tela hasta en un 97%, escáner de textiles que permite analizar la composición de un material y archivarlo en la base de datos. Según Indexmoda, en los últimos años las empresas han adoptado modelos de reingeniería para adaptarse a la productividad y especialización invirtiendo en equipos y procesos de modernización, como el caso de Coltejer, que ha realizado inversiones en tecnología para adecuarse a las necesidades del medio.

- Diferencias de producto

La industria de la confección se renueva constantemente, su esencia es el cambio. Las tendencias de la moda varían de acuerdo a las temporadas, mezclando diferentes estilos y colores. El diseño de las prendas estimula la creatividad como fuente de ventaja de competitiva. Así la mezcla de una estrategia innovadora que combine diseño, una imagen corporativa y un segmento objetivo, determinan a las empresas en su camino, el cual debe estar enfocado a satisfacer las necesidades cambiantes del mercado acorde con la evolución de la moda.

- Competidores

Regiones como Antioquia y Bogotá concentran más del 80% de la actividad económica de la industria (ver cuadro 3), por lo tanto, los mayores competidores en el sector están en estos departamentos.

Cuadro 3. Ventas de Textiles por región - 2015 - US\$ millones

| Región | Ventas | Part. % en ventas | |
|--------------|---------|-------------------|--|
| Bogotá | 1.060,1 | 45,2% | |
| Antioquia | 974,3 | 41,6% | |
| Atlántico | 109,5 | 4,7% | |
| Cundinamarca | 75,4 | 3,2% | |
| Valle | 17,3 | 0,7% | |
| Otros | 108,1 | 4,6% | |
| Total | 2.344,7 | 100,0% | |

Fuente: DANE

Los principales países productores y exportadores de textiles y confecciones son China, Hong Kong, Corea, Italia, Alemania y Estados Unidos. Los países asiáticos participan con el 40% de las exportaciones mundiales de textiles y con el 41% de las exportaciones de confecciones.

Los países emergentes participan con el 70% de las exportaciones mundiales de confecciones porque esta actividad es más intensiva en mano de obra y con el 50% de las exportaciones de textiles.³⁰

6.4.1.3 Factores determinantes del poder de los proveedores

Los proveedores ejercen poder sobre los participantes si amenazan con elevar los precios o con disminuir la calidad o el servicio que ofrecen y limitar las cantidades vendidas. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

- Diferenciación de los insumos

En el sector textil la única diferenciación de insumos es en calidad ya que cualquier competidor puede ofrecer los mismos insumos básicos. Lo que indica que esta variable no es primordial para el proveedor. El mercado de los insumos tiene una estructura económica de competencia perfecta.

- Presencia de insumos sustitutos

El sector textil y confecciones tienen como base insumos provenientes de otros sectores como el sector textil y el de la industria química por el lado de los insumos sintéticos.

- Concentración de Proveedores

En esta región del país existen en buena medida proveedores para esta industria lo que indica que este es un punto a favor de los productores, ya que cuentan con alta competencia en el ámbito regional, lo cual les permite restar grado de poder de negociación a los proveedores.

- Amenaza de integración hacia delante

El riesgo en este sentido es poco ya que una integración hacia delante requiere que la empresa supere una gran cantidad de pasos que serán analizados en las barreras de entrada. Se da cuando el proveedor es monopolio u oligopolio en un mercado y/o considera que su rentabilidad puede ser superior entrando a producir.

³⁰ RUÍZ, Hernando. Comportamiento del sector textil – confecciones años 2013 – 2014. Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística. Bogotá, 2015.

6.4.1.4 Factores determinantes del poder del comprador

Los compradores de confecciones se dividen en grandes compradores, medianos y al detal, según el tamaño de la empresa. En las empresas grandes donde el cliente negocia paquete completo es el comprador quien impone las condiciones y quien establece los términos del contrato. Estos grandes clientes exigen un ritmo de producción de cada planta, así como los proveedores a quienes se debe comprar la materia prima, además de que su control de calidad es estricto.

Capacidad Negociadora:

Volumen de Compra

Esta variable está ligada a los productos que se fabriquen y a los mercados en que se ubique, ya que, si se ofrece un producto determinado y listo para distribuir y además el mercado es familiar, las cantidades son pequeñas y el comprador tiene muy poca capacidad de negociación. Pero si el producto tiene una gran variedad de usos o proporciona insumos para otras empresas, en ese momento los compradores obtienen el poder de negociar en varios temas como son términos de entrega, precio, calidad. No se observa que un consumidor o un productor manejen grandes volúmenes que puedan desequilibrar el poder de negociación.

- Información del comprador

Se refiere a la información que el comprador tiene sobre el mercado, los productos, las innovaciones y en general toda la información a que pueda acceder. Toda la información a que los compradores tienen acceso sirve para que las decisiones que estos toman sean más acertadas, además esta información es utilizada como herramienta para analizar insumos y distribuidores diferentes.

La información en síntesis es un factor fundamental en la capacidad negociadora de los compradores. Esta es una capacidad que manejan todos ellos independientemente del sector económico.

Sensibilidad al Precio:

Precio/Compras Totales.

Este es un factor importante ya que entre mayor sean las cantidades de compra generalmente menores son los precios, convirtiéndose así en una herramienta de poder para la negociación frente a los proveedores. Este poder lo pueden manejar las medianas y grandes empresas, con respecto a los proveedores, que compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

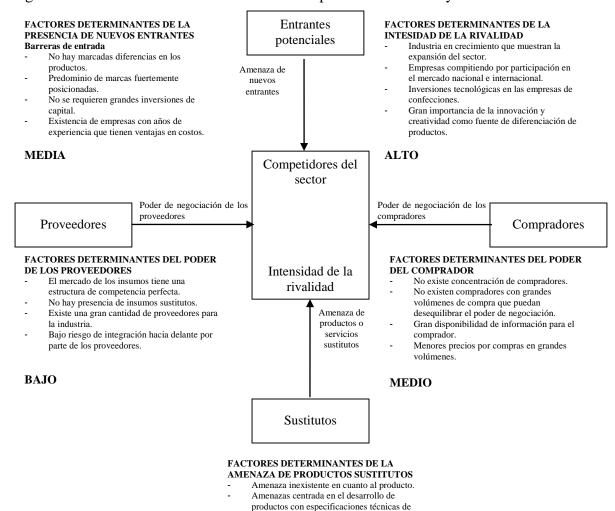
6.4.1.5 Factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos

- El desarrollo potencial de productos sustitutos.

La amenaza es inexistente en cuanto al producto, pues el pantalón, como prenda de vestir es una necesidad primaria del hombre que no será reemplazada por otro producto como la falda o el overol. La amenaza está centrada en el desarrollo de productos con especificaciones técnicas de alto nivel, materiales de excelente calidad y un precio llamativo, así como en estrategias de posventa basadas en el posicionamiento y recordación de la marca en el mercado o good will, páginas web y certificaciones ISO, posiciones que la competencia está desarrollando y que constituyen la verdadera amenaza en el negocio de las confecciones.

En la Figura 3 se representa el diamante de Porter para el sector textil y confecciones, teniendo en cuenta las cinco fuerzas relacionadas anteriormente y la situación actual.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector textil y confecciones.



BAJO

Fuente: elaboración propia

6.4.2 Conclusión del sector industrial

Como conclusión al sector específico textil y confecciones, según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se observa un sector con una intensa rivalidad entre los competidores nacionales e internacionales, en una industria en crecimiento en la que la innovación juega un papel preponderante. Esta rivalidad se acentúa por la poca presencia de barreras de entrada, a pesar del predominio de marcas fuertemente posicionadas. Existe un bajo poder de negociación de los proveedores, dado que en el mercado de los insumos existe una estructura de competencia perfecta, mientras que los compradores se encuentran desconcentrados y no existen posibilidades de que pocos compradores desequilibren el mercado. Finalmente, el sector no presenta amenaza de productos sustitutos, lo cual le otorga beneficios de sostenibilidad en el largo plazo.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS PYMES EXPORTADORAS DEL SECTOR INDUSTRIAL RESPECTO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Siguiendo la metodología para la creación del cuadro de mando integral y luego de exponer las características del entorno económico, social, político y tecnológico de la industria de Tuluá, en el presente capítulo se presenta el diagnóstico interno, logrado a través de la aplicación de una encuesta, cuya estructura se encuentra en el Anexo A., cuyo propósito es identificar las fortalezas y debilidades internas de las pymes exportadoras del sector industrial de Tuluá, respecto al proceso de internacionalización, teniendo en cuenta la planeación estratégica, aspectos de la logística, lo financiero, el estilo gerencial, la experiencia significativa y la perspectiva futura de las empresas frente a los procesos de internacionalización.

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas que participaron en la encuesta fueron un total de siete (7), pertenecientes a diferentes actividades industriales, como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4. Características de la muestra

| Nombre Empresa | Sector/ Actividad | Número de Trabajadores | Descripción de su actividad comercial |
|----------------|-----------------------|---------------------------|--|
| | | Ž | ELABORACIÓN DE |
| VICKY TASCÓN | MANUFACTURERA | 5 | ARTICULOS DE CUERO |
| | | | PRODUCIR Y |
| C. I | | | COMERCIALIZAR PRENDAS |
| INDUCORSET | PRODUCCIÓN - SECTOR | | DE VESTIR, ESPECIALMENTE |
| S.A.S | INDUSTRIAL | 100 | FAJAS PARA EXPORTACIÓN. |
| SIPACK | | | |
| TECNOALIMEN | | | FABRICACIÓN DE MAQUINAS |
| TOS S.A.S | METALMECANICA | 4 | DE EMPAQUE |
| | CONFECCION DE PRENDAS | | ELABORACIÓN DE PRENDAS |
| INDUTEX | DE VESTIR EXCEPTO | | DE VESTIR, EXCEPTO |
| VELUZKA LTDA | PRENDAS DE PIEL | 6 | PRENDAS DE PIEL |
| PROIMDE Y CIA. | ELABORACIÓN DE OTROS | | FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS |
| LTDA | ARTICULOS TEXTILES | 16 | TEXTILES |
| BENTONITAS | FABRICACIÓN DE OTROS | | FABRICACIÓN DE OTROS |
| COLOMBIANAS | PRODUCTOS MINERALES | | PRODUCTOS MINERALES NO |
| S.A.S. | NO METALICOS | 55 | METALICOS |
| | FABRICACIÓN DE | | FABRICACIÓN DE |
| | PLAGUICIDAS Y OTROS | | PLAGUICIDAS Y OTROS |
| LABORATORIO | PRODUCTOS QUIMICOS DE | | PRODUCTOS QUIMICOS DE |
| LEMDU S.A.S | USO AGROPECUARIO | 7 | USO AGROPECUARIO. |

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

7.2 SÍNTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez aplicada la encuesta para el trabajo de campo, se tabularon los resultados que se presentan en el Anexo B de este trabajo y se sintetizan en el cuadro 5, donde se clasifican los hallazgos según debilidad o fortaleza.

Cuadro 5. Clasificación de variables del diagnóstico interno

| Variable | Debilidad mayor (1) | Debilidad menor (2) | Fortaleza mayor (4) | Fortaleza menor (3) | Justificación |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---|
| Empresario informado sobre sector clave | | | X | | El 71.4% de los encuestados están informados que sus sectores productivos hacen parte de las apuestas productivas en el Valle del Cauca, lo cual es positivo porque permite trabajar en pro de aprovechar oportunidades |
| Incursión en los mercados internacionales | | | X | | El 42.9% está avanzando en el proceso |
| Empresas con profesionales en el área de comercio exterior | | | X | | El 42.9% de las empresas encuestadas posee este tipo de profesionales en sus nóminas |
| Capacitación al personal sobre temas en comercio internacional y exportaciones | X | | | | El 57.1% de las empresas no ha realizado capacitaciones a su personal en comercio internacional |
| Necesidades de información para el proceso de exportación | X | | | | El 57.1% de los empresarios tiene debilidades en información sobre el apoyo para la implantación de proyectos de exportación y conocimiento en mercados internacionales |
| Realización de estudios de mercado internacionales | | | X | | El 57.1% de los empresarios ha realizado estudios de mercado sobre la oferta y la demanda en mercados internacionales de sus productos |
| Interés por incursionar en mercados internacionales | | | X | | Existe en los empresarios encuestados, el interés por incursionar en distintos mercados internacionales con sus productos. |

| Variable | Debilidad mayor | Debilidad menor | Fortaleza mayor | Fortaleza menor | Justificación |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| Falta de planeación estratégica con miras a los mercados exteriores | (1) X | (2) | (4) | (3) | El 57.1% de los empresarios admite falta de planeación estratégica en sus procesos de internacionalización |
| Falta de capital propio | X | | | | El 42.9% de los encuestados indica que tiene debilidades por la falta de capital propio para sus procesos de internacionalización |
| Desconocimiento de cómo funciona el sector propio en el extranjero | X | | | | El 42.9% de empresarios tiene desconocimiento sobre su sector en el extranjero. |
| Desconocimiento sobre las ayudas disponibles a la exportación | X | | | | El 42.9% de encuestados desconoce sobre las ayudas disponibles para exportar en el país. |
| Dificultad para tener personal adecuado con perfil y conocimiento en mercados internacionales | X | | | | El 71.4% de empresarios admite que poseer personal adecuado es una de sus mayores dificultades para el proceso de internacionalización |
| Dificultad para adaptarse a las normas internacionales | X | | | | El 57.1% de los encuestados reconoce la dificultad para adaptarse a las normas internacionales |
| Dificultad relacionada con el capital de trabajo y financiación | X | | | | El 42.9% de empresarios tiene dificultad para la financiación de su capital de trabajo. |
| Dificultades de financiación con el sector bancario | X | | | | El 57.1% de los encuestados tiene dificultades de financiación con el sector bancario. |
| Muchos competidores en el mercado | X | | | | El 42.9% de encuestados indica que es amplia la competencia en el mercado |
| Poca gestión tecnológica | X | | | | El 42.9% de los encuestados admite que uno de los problemas críticos es la poca gestión tecnológica. |
| Realización de estudios de factibilidad | | | | X | Aunque el 42.9% de empresarios ha realizado estudios de factibilidad, el mismo porcentaje no lo ha hecho. |

| Variable | Debilidad mayor (1) | Debilidad menor (2) | Fortaleza mayor (4) | Fortaleza menor (3) | Justificación |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--|
| Capacidad financiera para iniciar un proceso de internacionalización | (=) | (=) | X | (=) | El 85.8% de los empresarios tiene capacidad financiera, ya sea propia o como opción de financiamiento |
| Empleados con experiencia previa en el proceso de exportación | X | | | | El 57.1% de empresas no tiene empleados con experiencia previa en procesos de exportación |
| Participación en ferias o eventos | X | | | | El 42.9% de empresas no ha participado en ferias o eventos que permitan dar a conocer el producto en el exterior. |
| Dificultades en trámites de permisos o elaboración de documentos | X | | | | El 57.1% de empresarios tiene dificultades en el diligenciamiento de trámites, permisos o documentos |
| Excesiva focalización en mercados domésticos | X | | | | El 42.9% de empresarios considera que están excesivamente focalizados en los mercados nacionales |
| Alianzas con empresas para exportar | | | X | | El 42.9% de empresarios ha pensado en alianzas para exportar. |
| Perspectiva futura de las organizaciones | X | | | | Solo el 28.6% de empresarios tiene como meta de largo plazo iniciar un proceso de internacionalización |
| Fortalecimiento de la situación financiera | | | X | | El 50% de empresarios ha establecido planes o programas de actualización tecnológica en el futuro para hacer frente a la competencia internacional |
| Recursos adicionales para competir | | | X | | El 85.8% de empresarios obtendrían recursos adicionales para actualización tecnológica, investigación de mercados, creación de nuevos productos de recursos propios o financieros. |

| Variable | Debilidad mayor | Debilidad menor | Fortaleza mayor | Fortaleza menor | Justificación |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| | (1) | (2) | (4) | (3) | |
| Actualizaciones o capacitaciones en la actualidad | X | | | | El 57.1% de empresas no están haciendo actualizaciones o capacitaciones en la actualidad para cumplir con estándares internacionales |

Fuente: elaboración de los autores a partir de los resultados del trabajo de campo

8. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE SE REQUIEREN EN LAS PYMES EXPORTADORAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En los capítulos anteriores se efectúo el diagnóstico externo e interno, a través de los cuales fue posible establecer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de las pymes industriales de Tuluá, en el marco de los procesos de internacionalización. Esta fase constituye el diagnóstico estratégico, que permite identificar las estrategias necesarias para lograr los objetivos requeridos, de apoyar la gestión de internacionalización en las empresas en estudio. En este capítulo se define la estrategia y los objetivos estratégicos requeridos, con base en los anteriores diagnósticos.

Sin embargo, se decidió focalizar el trabajo en un caso de estudio, correspondiente a una empresa del sector textil y confecciones que hizo parte de la muestra trabajada, siendo la organización C. I Inducorset S.A.S. de Tuluá.

8.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL CASO DE ESTUDIO

- Sociedad Comercializadora Internacional INDUCORSET S A S

Domicilio Social: CARRERA 21 31 35, TULUA, VALLE

Forma jurídica: S.A.S.

Actividad: Confección de prendas de vestir excepto prendas de piel

Teléfono: 3174280496

Descripción de su actividad comercial: Producir y comercializar prendas de vestir, especialmente fajas para exportación.

La empresa cuenta con un total de 100 trabajadores, lo que le permite ser clasificada como mediana empresa.

8.1.1 Planeación estratégica

De acuerdo con la encuesta realizada (Ver Anexo A.), la empresa está enterada de que su sector económico hace parte de las Apuestas productivas en el Valle del Cauca. Además es una organización que ha considerado la posibilidad de incursionar en mercados internacionales, mediante procesos de exportación de sus productos, de hecho se está avanzando en el proceso.

La empresa cuenta con tres (3) profesionales, especialistas o expertos en el área de comercio exterior o áreas afines, y se han realizado procesos de capacitación al personal en temas sobre comercio internacional y exportaciones.

Respecto a las necesidades de información que posee la empresa en la actualidad, de acuerdo con la encuesta realizada, se encuentran las estrategias empresariales, debido a que ya se han realizado estudios de mercado sobre la oferta y la demanda en mercados internacionales de sus productos. También indicaron sobre los aspectos relacionados con la internacionalización, que se presentan algunos obstáculos, en especial falta de planeación estratégica con miras a los mercados exteriores.

8.1.2 Aspectos de logística

Al indagarse sobre los aspectos que considera más difíciles de superar para iniciar un proceso de exportación en la empresa, se encontró que es encontrar el personal adecuado, con perfil y conocimiento de mercados internacionales, algunas barreras por parte del gobierno, también la capacidad de producción de la empresa, las normas internacionales y el dominio del idioma del país destino.

Respecto a las necesidades que considera la empresa importante para iniciar un proceso de exportación, está la consolidación de productos o marca a nivel nacional y el apoyo del Gobierno. Actualmente, en las áreas que se encuentran los problemas más críticos en la organización y que definitivamente dificultan iniciar un proceso con miras hacia la exportación de sus productos, está la poca gestión tecnológica y la presencia de muchos competidores.

8.1.3 Aspectos financieros

La empresa en estudio exporta hace aproximadamente ocho (8) años, motivo por el cual sí se han realizado estudios de factibilidad para iniciar un proceso de exportación y fueron factibles. Además, cuenta con los recursos financieros para continuar con un proceso de internacionalización.

8.1.4 Estilo gerencial

En cuanto al estilo gerencial, es importante destacar que ni el propietario ni alguno de sus empleados tenía experiencia previa en el proceso de exportación. Sin embargo, en la actualidad tienen personal experto, profesional o especializado en comercio internacional. Se ha participado en ferias o eventos que permitan dar a conocer los productos en el exterior, ya que se encuentran en el proceso de internacionalización.

8.1.5 Experiencia significativa

Como experiencia significativa, respecto a las dificultades o prevenciones relacionadas con la incursión en mercados nacionales y/o internacionales que posee la organización en la actualidad, se encuentra la tramitación de permisos y la elaboración de documentos, que resulta hasta cierto punto engorrosa. Producto de las experiencias, la empresa ha pensado en conformar alianzas estratégicas, sin embargo, no se han establecido actualmente.

8.1.6 Perspectiva futura de la organización y del proceso de internacionalización

Respecto a las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización, se busca mantenerse en la competitividad del producto en el mercado. Para ello se busca establecer planes o programas de actualización tecnológica en el futuro para hacer frente a la competencia internacional, a través del fortalecimiento de la situación financiera, obteniendo recursos financieros. También es importante subrayar que se realizan actualizaciones para cumplir con estándares internacionales, en especial en las normas de calidad.

8.2 ANÁLISIS DOFA

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo para la empresa C. I Inducorset S.A.S., se estructuró la matriz DOFA que se presenta en el cuadro 6.

Cuadro 6. Análisis DOFA para las pymes industriales exportadoras de Tuluá

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|---|
| | O1: Devaluación de la moneda | A1: Pérdida de dinámica del PIB |
| | O2: Disminución del desempleo | A2: Incremento de las tasas de interés |
| DOFA | · | A3: Problemas de cultura empresarial, |
| DOFA INDUCORSET | O3: Disminución de la pobreza | cultura del miedo |
| INDUCORSET | O4: Localización geográfica de Tuluá | A4: Déficit fiscal |
| | O5: Política de apoyo a las Pymes | A5: Incertidumbre por proceso de paz |
| | O6: Auge del comercio electrónico | |
| | O7: Mayor conectividad | |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| F1: La empresa ha realizado | F1:O1 Identificar mercados | F3:A3 Incorporar procesos de |
| estudios de mercado internacional | potenciales para incursionar en el | planeación estratégica para mitigar la |
| F2: Capacidad financiera para iniciar | comercio internacional | cultura del miedo al cambio. |
| internacionalización | | |
| F3: Existencia de planes para hacer | F2:02 Incorporar mano de obra | F6:A1 Realizar estudios de factibilidad |
| frente a la competencia internacional | profesional con formación en | de la exportación para tener la |
| F4: Aceptación de alianzas para | procesos de internacionalización | alternativa ante la pérdida de dinámica |
| exportar | EA OF HEART AND STATE OF THE ST | interna. |
| F5: Facilidad de acceder a recursos | F4:O5 Identificar entidades que | FO.AO Fastalanas la santifa financias |
| adicionales del sector financiero | apoyan los procesos de | F2:A2 Fortalecer la gestión financiera |
| F6: Realizan estudios de factibilidad | internacionalización para establecer alianzas estratégicas | para mitigar los costos de financiación con terceros. |
| para exportar | · · | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| D1: Se capacitan a su recurso | D1:O1 Diseñar un plan de | D7:A3 Planear la participación en ferias |
| humano en temas de comercio | capacitación a los empleados | y eventos para ofrecer los productos a |
| internacional de forma esporádica | involucrados en el proceso de | clientes internacionales para mitigar la |
| D2: Falta de planeación estratégica | internacionalización para buscar | cultura del miedo. |
| D3: Falta de capital propio | oportunidades comerciales | D8:A1 Identificar alternativas de |
| D4: Dificultad para encontrar personal | D2:04 Canacitar a los directivos en | |
| adecuado | D2:O4 Capacitar a los directivos en | exportación de productos para reducir |
| D5: Dificultades para consolidar | planeación estratégica para aprovechar las ventajas de la | los efectos de la pérdida de dinámica interna. |
| productos o marca a nivel nacional | localización geográfica | interna. |
| D6: Poca gestión tecnológica | localizacion geografica | |
| D7: Baja participación en ferias y | D5:O6 Investigar sobre las ayudas | |
| eventos | disponibles para el apoyo al sector | |
| D8: Dificultades para enfrentar a los | exportador, haciendo uso de las | |
| competidores | tecnologías de la información. | |

Fuente: elaboración de los autores

De acuerdo al análisis DOFA presentado en el anterior cuadro, es posible indicar que las pymes industriales de Tuluá deben definir una estrategia general, que conduzca a iniciar y consolidar un proceso de internacionalización como alternativa para mitigar las amenazas internas relacionadas con la pérdida de dinámica de la economía y para el aprovechamiento de las oportunidades que se generan en el entorno, dada la situación de la devaluación de la moneda que estimula las exportaciones en el mediano y largo plazo. Para ello es necesario trabajar en procesos de planeación estratégica, capacitación del recurso humano, estudios del

mercado internacional y proponer por el aprovechamiento de las ayudas disponibles para exportar.

Por lo tanto, la visión de las pymes industriales debe apuntar hacia iniciar y consolidar los procesos de internacionalización, visión que debe ser adecuadamente gestionada para lograr los propósitos centrales. Por ello, es necesario definir una estrategia general, basada en el cuadro de mando integral, que permitirá gestionar la internacionalización de las empresas en estudio.

8.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este apartado se diseña el direccionamiento estratégico hacia el cual debe la empresa del caso de estudio, enfocarse. Se inicia con la propuesta para el ajuste de la misión y visión para direccionarlas hacia el Balanced Scorecard que se diseñará.

En el caso de la misión, es necesario definir el objetivo central de la empresa del sector industrial, teniendo en cuenta los valores. En general, la Misión de una organización debe tener las siguientes características:³¹

- Definir el objetivo central: aquello a lo que se va a dedicar el esfuerzo, es decir, el foco de la actividad.
- Debe expresarse, más en función del servicio que se presta que en el producto que se vende, ya que permite abrir expectativas nuevas.
- Altamente diferenciada, si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que los haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.
- Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora, el objetivo de un gerente es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la Misión. Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de calidad de la Misión.

Después de reflexionar sobre los puntos anteriores, se deben escribir:

Punto focal u objetivo central: A qué se dedica y dedicará las fuerzas (enfocado al servicio que presta). Qué productos, servicios ofrece la empresa y a quién.

³¹ GRUPO KAIZEN. Cómo definir la misión y la visión de su organización. Artículo en internet: http://www.grupokaizen.com/bsce/Como_definir_la_mision.pdf> Acceso el 5 de marzo de 2014

En el caso de la empresa perteneciente al sector textil y confecciones, se dedica a la producción y exportación de fajas o ropa de control, cuyo destino final es brindar comodidad a las personas.

Diferenciación: Qué es lo que verdaderamente hará diferente a la empresa de los demás. ¿Es suficiente?, ¿Cómo ven a la empresa?, ¿Cómo quiere que la vean?

La diferenciación en el sector textil y confecciones fundamentalmente se encuentra en la calidad del producto y la creatividad del diseño.

En cuanto al primer aspecto, debido a que estas empresas ofrecen un producto que será utilizado por personas, la calidad se asocia a la durabilidad y comodidad que brinden. Es importante que los clientes vean a la empresa como una organización capaz de satisfacer sus necesidades, no solo de abastecimiento sino de calidez en la atención y los servicios complementarios. En este aspecto, es importante ser una empresa innovadora, que se adelante a las expectativas de sus clientes y superen las mismas.

Referente al aspecto de la creatividad, es necesario que la empresa tenga un diseño innovador que llame la atención y permita facilitar la actividad diaria a sus clientes.

Un elemento adicional, que otorga diferenciación a las empresas del sector textil y confecciones, es la incorporación de los diferentes grupos de interés a la misión, es decir, tener en cuenta que además del producto, es necesario brindar un servicio como algo complejo que depende no sólo de la empresa como tal sino de sus empleados y proveedores. En tal sentido, es importante incorporar elementos que indiquen que la organización efectivamente piensa en sus colaboradores, teniendo en cuenta que el servicio es prestado por ellos.

Apertura al futuro: ¿Hacia dónde dirigir los pasos en el futuro? Las empresas del sector textil y confecciones tienen un mercado claramente establecido en el segmento local y regional, sin embargo, es importante realizar apuestas hacia la incursión de las mismas en los mercados internacionales, considerando que el producto es demandado en el exterior, en particular la ropa de control.

Motivación: ¿Qué es lo que hace esta misión verdaderamente motivadora? ¿Es suficiente? La motivación de la misión radica en la consideración del cliente, los empleados y proveedores en su construcción, con miras a lograr la satisfacción y superación de sus expectativas, que sea el soporte para la organización y de claridad sobre lo que se desea y cómo se desea.

Respecto a la visión, ésta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

La visión es necesaria debido a que es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes. Por lo tanto, la visión es el resultado de los sueños en acción, la imagen convincente que precede el éxito. La fuerza de la visión define el futuro.

8.3.1 Misión propuesta para la mediana empresa del sector textil y confecciones

Se realizó una labor de socialización con personal administrativo de la empresa del sector textil y confecciones de Tuluá para la revisión de la misión con el objetivo de proponer una nueva que incluyera las perspectivas que se manejan en el Balanced Scorecard, direccionado hacia la creación de valor como parte de la estrategia competitiva de la empresa.

Misión propuesta

"Producir y comercializar ropa de control de alta calidad, a través de la permanente investigación de nuevas alternativas para el diseño, la innovación tecnológica, la capacitación, la mitigación del impacto ambiental y una exhaustiva selección de materias primas técnicamente apropiadas, gestión de mercadeo, asistencia técnica oportuna, confiable y pertinente, antes, durante y después de cada venta, para contribuir a que nuestros clientes obtengan excelentes niveles de satisfacción, dentro de un ambiente que promueva el mejoramiento continuo, trabajo en equipo y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros clientes, comunidad y ambiente."

A través de una Misión con estos lineamientos, se motiva no sólo a clientes sino empleados y proveedores, fundamentales para el éxito de las organizaciones en estudio. Adicionalmente, se presenta la innovación permanente como elemento diferenciador frente a la competencia, porque da la idea de una actividad dinámica en el tiempo, que ofrece valores agregados para la superación de las expectativas de los clientes.

8.4 VISIÓN PROPUESTA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR MUEBLES DE MADERA DE TULUÁ

La visión que se propone para la empresa del sector textil y confecciones de Tuluá debe seguir los siguientes lineamientos:

"Ser reconocidos durante los próximos cinco años como la empresa líder en el sector textil y confección de la región con proyección internacional con su producto ropa de control, que con un equipo humano con alto sentido de pertenencia y los procesos realizados con la mejor tecnología de punta y calidad se logre diferenciación y creación de valor, que se traducirá en un excelente servicio al cliente, con acompañamiento y asesoría pre y post venta como base para incrementar la rentabilidad de los propietarios y maximizar el valor de la empresa."

Esta visión propuesta centra la atención en la innovación como elemento diferenciador y en el equipo humano con sentido de pertenencia, que son dos factores estratégicos para lograr los objetivos empresariales, junto con la tecnología y la maximización del valor de la empresa, como resultado financiero final que se traducen en beneficios para el cliente.

Partiendo de que la visión de las pymes industriales en general sea iniciar y consolidar los procesos de internacionalización, y con el objetivo de desarrollar el mapa estratégico para estas organizaciones, es necesario considerar los siguientes pasos:

- 1. Extracción del ADN de la visión
- 2. Establecimiento de los objetivos estratégicos

8.4.1 Extracción del ADN de la visión

Las palabras claves que se identifican con cada perspectiva son:

Perspectiva financiera: corresponde a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista de la perspectiva de los propietarios. Es lo que se debe aportar a los propietarios:

"Tener una empresa sostenible y rentable en el largo plazo"

Perspectiva de los clientes: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente:

"producción y comercialización de ropa de control de excelente calidad"

Perspectiva de los procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que las empresas industriales deben destacarse:

"...respetuosos del medio ambiente, con altos niveles de eficiencia y productividad."

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: cómo se debe desarrollar la organización:

"...un excelente recurso humano, comprometido."

8.5 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8.5.1 Financiero

¿Qué guiará la eficiencia financiera?

- Controlar la estructura operacional de la empresa

- Optimizar la estructura financiera de la empresa.
- Maximizar la eficiencia de los activos.
- Incrementar los niveles de rentabilidad.

8.5.2 Para el cliente

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

- Conformar un área de investigación de mercados orientada a conocer las preferencias de los clientes internacionales.
- Ganar mayor participación en el mercado internacional a través de la presencia de la empresa en la web y las redes sociales.
- Optimizar el tiempo de respuesta en entrega de pedidos a clientes en el mercado internacional.

8.5.3 Procesos internos

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

- Fortalecer los controles de calidad sobre los productos como base para incrementar la competitividad.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Desarrollar procesos ambientales para el cumplimiento de normas internacionales.

8.5.4 De aprendizaje y crecimiento

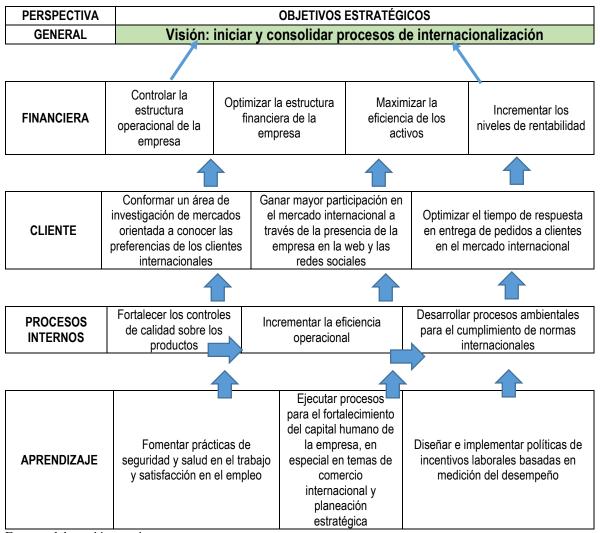
- Fomentar prácticas de seguridad y salud en el trabajo y satisfacción en el empleo para generar estabilidad en la planta de personal.
- Ejecutar procesos para el fortalecimiento del capital humano de la empresa, en especial en temas de comercio internacional y planeación estratégica.
- Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basadas en medición de desempeño.

9. MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES PARA GESTIONAR PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Definidos los objetivos estratégicos en el capítulo anterior, a continuación, se presenta la matriz de identificación de objetivos, indicadores, inductores e iniciativas, los cuales permitirán posteriormente, configurar mapas estratégicos que permitan visualizar la estrategia para las empresas en estudio.

9.1 MATRIZ DE IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES, INDUCTORES E INICIATIVAS

Cuadro 7. Cuadro de mando integral



Fuente: elaboración propia

Basado en el anterior esquema de cuadro de mando integral, se propone más adelante el sistema de indicadores que permitirá cumplir con la gestión de los procesos de internacionalización, de tal forma que se cumpla la visión empresarial.

Cuadro 8. Perspectiva financiera.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UMB | META | PERIODICIDAD | INDUCTOR (PALANCA) | INICIATIVA ESTRATÉGICA |
|--|------------------|---|--|--------|--------------|--------------|--|--|
| Controlar la estructura operacional de la empresa | PDC* | Constituye un indicador que relaciona el margen operacional con la productividad del capital de trabajo y permite determinar la capacidad de generar flujos de caja de la empresa | Margen EBITDA / PKT | Unidad | PDC > 1 | Mensual | Incrementar ventas, controlar costos operacionales y optimizar la productividad del capital de trabajo | Crear sistema de indicadores financieros para hacer seguimiento y control, en especial a través de inductores de valor que permitan hacer seguimiento a la creación de valor agregado. |
| | Ciclo de caja | Indica el tiempo que toma a la empresa convertir sus actividades en efectivo | Días de CxC + Días de inventario – Días de CxP | Días | < 30 días | Mensual | Incrementar eficiencia en la gestión de cartera, inventarios y pago a proveedores | Calcular indicadores de liquidez y actividad a partir de estados financieros para ejercer control. |
| Optimizar la estructura financiera de la empresa | CPPC** | Es el costo de uso del capital que resulta de la elección de la forma como se financiarán los activos en la empresa | Ke (1 – L) + Ki (1- t) L | % | < ROA | Anual | Conformar estructuras financieras que permitan disminuir el costo del capital | Crear sistema de indicadores financieros para hacer seguimiento y control, especialmente para gestionar el costo del capital, que incluyan los riesgos del mercado, riesgo país, betas sectoriales y tasa libre de riesgo. |
| Maximizar la eficiencia de los activos | ROA | Capacidad del activo de generar utilidades | (Utilidad neta / Activos totales) x 100 | % | >1 | Mensual | Mejorar la rotación de activos corrientes y desinvertir en activos ociosos | Crear sistema de indicadores financieros de actividad para hacer seguimiento y control a partir de las rotaciones de activos. |
| Incrementar los niveles de rentabilidad | EVA | Es una medida del rendimiento de la empresa que indica cuánto valor se crea con el capital invertido | UODI – (Activo neto operacional x Costo de capital) | \$ | > 0 | Anual | Conformar proyectos de inversión para su evaluación financiera | Capacitar al personal financiero en gestión del valor, para instaurar en las empresas la gerencia basada en el valor, de tal forma que se puedan gestionar los indicadores propuestos. |

^{*} PDC = Palanca de crecimiento; PKT = Productividad del capital de trabajo

^{**} CPPC = Costo promedio ponderado del capital

Ke = Costo del patrimonio; Ki = Costo de la deuda; L = Coeficiente de endeudamiento (deuda con costo explicito/ activo neto operacional).; t = Tasa nominal de tributación en Colombia Fuente: construcción propia

Cuadro 9. Perspectiva del cliente.

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UMB | META | PERIODICIDAD | INDUCTOR (PALANCA) | INICIATIVA ESTRATÉGICA |
|------------------|--|---|---|--|--|--|---|
| % ventas a | Indica el volumen de | (Total ventas clientes | % | 20% | Mensual | Compromiso de | Realizar estudios de |
| clientes | ventas realizadas por | Internacionales / Ventas | | | | número de | mercados internacionales, |
| internacionales | concepto de clientes | totales) x 100 | | | | clientes | enfocados en los productos a |
| | internacionales | | | | | internacionales | exportar, aprovechando los |
| | | | | | | | tratados de libre comercio |
| | | | | | | | para identificar países a los |
| | | | | | | | cuales se pueda incursionar. |
| Eficacia en la | Mide la eficacia al | (Total clientes | % | 20% | Mensual | Contratar | Creación de una estrategia de |
| gestión de | contactar clientes por | contactados por redes / | | | | asesoría para | marketing digital, con |
| marketing | redes sociales | Total ventas efectivas | | | | gestión de redes | espacios virtuales en |
| digital | respecto a las ventas | por redes) x 100 | | | | sociales | Facebook, Instagram, Twitter, |
| | totales por redes | | | | | | Página Web |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Eficiencia en el | Determina el grado de | ∑(Lead Time real / Lead | % | ≤ | Mensual | Procesos de | Elaborar manual de |
| tiempo de | cumplimiento de las | Time pactado) x 100 | | 100% | | producción | procesos, con tiempos y |
| entrega | entregas, respecto a | | | | | | movimientos, que incluya la |
| | la fecha de solicitud | | | | | | logística internacional DFI |
| | del cliente | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | % ventas a clientes internacionales Eficacia en la gestión de marketing digital Eficiencia en el tiempo de | % ventas a Indica el volumen de ventas realizadas por concepto de clientes internacionales Eficacia en la Mide la eficacia al contactar clientes por marketing redes sociales respecto a las ventas totales por redes Eficiencia en el Determina el grado de tiempo de cumplimiento de las entrega entregas, respecto a la fecha de solicitud | % ventas a clientes ventas realizadas por internacionales concepto de clientes internacionales Eficacia en la gestión de contactar clientes por redes sociales digital Eficiencia en el totales por redes Eficiencia en el cumplimiento de las entrega entregas, respecto a la solicitud (Total ventas clientes totales) x 100 (Total clientes contactados por redes / Total ventas efectivas por redes) x 100 | % ventas a clientes ventas realizadas por internacionales concepto de clientes internacionales de contactar clientes por redes sociales digital Eficiencia en el tiempo de entrega entregas, respecto a la fecha de solicitud Mide la eficacia al (Total clientes contactar clientes por contactados por redes / Total ventas efectivas por redes) x 100 | % ventas a clientes Indica el volumen de ventas realizadas por ventas realizadas por internacionales (Total ventas clientes totales) x 100 % 20% Eficacia en la gestión de marketing digital Mide la eficacia al contactar clientes por redes sociales respecto a las ventas totales por redes (Total clientes % 20% 20% Eficiencia en el tiempo de entrega Determina el grado de entregas, respecto a la fecha de solicitud ∑(Lead Time real / Lead % 100% ≤ 100% | % ventas a clientes ventas realizadas por internacionales concepto de clientes internacionales Eficacia en la gestión de marketing digital Eficiencia en el tempo de entrega entregas, respecto a la sentrega entregas, respecto a la realizada por la lour entre de ventas clientes (Total ventas clientes % 20% Mensual ventas clientes % 20% Mensual ventas contactar clientes por contactados por redes / Total ventas efectivas por redes) x 100 Eficiencia en el tempo de cumplimiento de las entregas, respecto a la fecha de solicitud | NOMBRE DESCRIPCION FORMULA UMB META PERIODICIDAD (PALANCA) % ventas a Indica el volumen de clientes ventas realizadas por internacionales concepto de clientes internacionales Eficacia en la gestión de contactar clientes por marketing redes sociales digital respecto a la sventas totales por redes Eficiencia en el Determina el grado de tiempo de entrega entrega entregas, respecto a la fecha de solicitud Total ventas clientes % 20% Mensual Contratar asesoría para 20% Mensual contactar clientes y asesoría para 20% Mensual 20% |

Fuente: construcción propia

Cuadro 10. Perspectiva de procesos internos.

| OBJETIVO NOMBRE ESTRATÉGICO | | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UMB META | | PERIODICIDAD | INDUCTOR (PALANCA) | INICIATIVA ESTRATÉGICA | |
|-----------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------|----------|-----|--------------|------------------------|-------------------------------|--|
| Fortalecer los | Producto no | Indica el porcentaje | (producto no conforme / | % | 5% | Mensual | Definir parámetros de | Elaborar manual de | |
| controles de calidad | conforme | de producto que no | total producción) x 100 | | | | calidad en los | procesos y procedimientos | |
| sobre los productos | | cumple con los | | | | | procesos de acuerdo a | a partir de la elaboración de | |
| | | parámetros de | | | | | las exigencias del | la cadena de valor y el | |
| | | calidad de la | | | | | mercado internacional | mapa de procesos, que | |
| | | empresa | | | | | | permita identificar los | |
| | | | | | | | | procesos estratégicos, | |
| | | | | | | | | misionales y de apoyo. | |
| Incrementar la | Eficiencia | Indica el tiempo real | Tiempo total de | Horas | ≥6 | Mensual | Definir parámetros de | Realizar estudio de tiempos | |
| eficiencia | operacional | de producción | producción – tiempo de | | | | productividad | y movimientos de acuerdo a | |
| operacional | | (tiempo que agrega | paradas – tiempo de | | | | | los estándares de la | |
| | | valor) | reparaciones | | | | | industria para lograr | |
| | | | | | | | | obtener niveles de | |
| | | | | | | | | productividad elevados. | |
| Desarrollar procesos | Desechos | Indica el volumen de | (Cantidad en kg de | % | 20% | Mensual | Identificar el impacto | Crear un programa de | |
| ambientales para el | sólidos | desechos sólidos | desechos aprovechada | | | | ambiental de los | manejo de residuos sólidos | |
| cumplimiento de | aprovechados | aprovechados para | / Total kg desechos) x | | | | procesos productivos | para mitigar el impacto | |
| normas | | fines productivos y | 100 | | | | | ambiental de la actividad | |
| internacionales | | que impacten | | | | | | del sector textil y | |
| | | positivamente la | | | | | | confecciones, ajustado a la | |
| | | conservación del | | | | | | normatividad internacional. | |
| | | medio ambiente | | | | | | | |

Fuente: construcción propia

Cuadro 11. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UMB | META | PERIODICIDAD | INDUCTOR (PALANCA) | INICIATIVA ESTRATÉGICA |
|---|--|--|---|-----|------|--------------|---|---|
| Fomentar prácticas de seguridad y salud en el trabajo y | Clima laboral | Permite conocer el grado de satisfacción del trabajador respecto a su entorno y condiciones laborales | % de satisfacción obtenido por los trabajadores | % | 100% | Anual | Identificar variables para el estudio del clima laboral | Realizar medición de clima laboral en donde se otorgue la importancia a cada empleado de la organización en cuanto su satisfacción obtenida. |
| satisfacción en el empleo para generar estabilidad en la planta de personal | Accidentes laborales | Permite conocer el grado de seguridad y bienestar integral que la empresa le puede brindar al trabajador | # Accidentes laborales por período | # | 0 | Mensual | Realizar un diagnóstico sobre los riesgos laborales | Crear un programa de seguridad y salud en el trabajo que sea beneficio para los empleados, de tal forma que se obtengan mayores niveles de productividad laboral. |
| Ejecutar procesos para el fortalecimiento del capital humano de la empresa, en especial en temas de comercio internacional y planeación estratégica | Participación a las capacitaciones | Mide el porcentaje de participación de los empleados a las capacitaciones brindadas por la empresa | (# personas que asistieron / total personas convocadas) x 100 | % | 100% | Anual | Realizar un diagnóstico sobre competencias requeridas por el personal | Crear un plan de capacitaciones anual y presupuestar el gasto, a partir de un diagnóstico de las necesidades específicas en materia de comercio internacional, servicio al cliente, marketing digital, logística internacional. |
| Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basadas en medición de desempeño | Incentivos laborales | Mide el porcentaje de incentivos laborales que corresponde a gastos operacionales | (Valor incentivos laborales / Gastos operacionales) x 100 | % | 10% | Anual | Realizar un diagnóstico del clima laboral periódicamente | Realizar encuestas de satisfacción y clima laboral a los empleados para obtener un diagnóstico que permita corregir las debilidades particulares de las organizaciones. |

Fuente: construcción propia

9.2 MAPA ESTRATÉGICO

Con base en las anteriores perspectivas y sus correspondientes objetivos estratégicos se procede a confeccionar el mapa estratégico para las empresas objeto de estudio (Ver Figura 3).

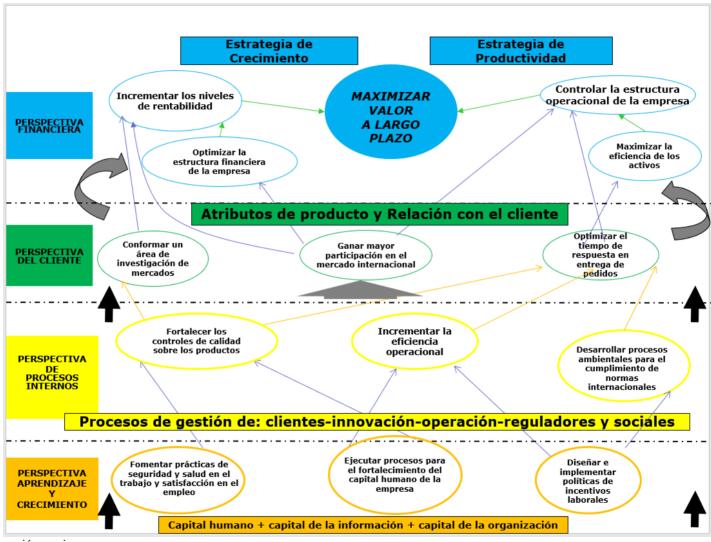
El siguiente mapa estratégico muestra la interrelación de las diferentes perspectivas, sobre las cuales debe ser gestionado el proceso de internacionalización de las pymes industriales de Tuluá. La base de la estrategia es el capital humano, la cual se presenta en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, teniendo como principio fundamental la incorporación de un capital de información y un capital de la organización, es decir, que el recurso humano se encuentre debidamente capacitado, alineado con los propósitos centrales, que es la internacionalización y con altos niveles de satisfacción, de tal forma que se pueda tener una baja rotación de empleados claves.

Teniendo un capital humano capacitado y satisfecho es necesario alinearlo con la perspectiva de procesos internos, es decir, con las necesidades clave de las pymes industriales (misión empresarial) involucradas en la cadena de valor. En este caso se presenta el fortalecimiento de los controles de calidad sobre los productos, concepto clave para incrementar la competitividad de las empresas; el incremento de la eficiencia operacional, que permita obtener costos competitivos y el desarrollo de procesos ambientales, de tal forma que se cumplan con las normas internacionales exigidas en los mercados exteriores.

Estos procesos internos deben alinearse, a su vez, con las exigencias de los clientes, presentándose aquí una relación muy importante entre la empresa (componente interno) y el cliente (componente externo), razón por la cual la conformación de un área de investigación de mercados para establecer las preferencias de los clientes internacionales es fundamental, ya que permite alinear los procesos internos con estas exigencias. Además, se puede definir más acertadamente las estrategias de marketing, para ganar mayor participación en el mercado internacional, a partir de la optimización del tiempo de entrega, que constituye un aspecto de logística, clave para el mercadeo internacional.

Si las pymes industriales, logran alinear las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente, es probable que se logren los objetivos financieros, sin embargo, también es necesario definir una perspectiva financiera, cuyos propósitos son gestionar adecuadamente los recursos de las pymes industriales, a partir de estrategias de crecimiento y productividad. En las primeras, se plantea lograr incrementar los niveles de productividad y optimizar la estructura financiera, mientras que, en las segundas, el objetivo es controlar la estructura operacional y maximizar la eficiencia de los activos.

Figura 4. Mapa Estratégico para la gestión de la internacionalización de las pymes industriales exportadoras de Tuluá.



Fuente: elaboración propia

10. CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo específico, se lograron identificar 9 variables que representan amenazas, frente un total de 9 oportunidades, lo que significa que es un entorno incierto, donde existen riesgos para el desarrollo de actividades productivas que, sin embargo, presenta oportunidades que pueden generar beneficios si son gestionadas adecuadamente. Las amenazas provienen principalmente del entorno económico, representadas en el decrecimiento de la economía, el crecimiento de las tasas de interés, así como variables de tipo cultural, en especial por la dificultad de encontrar empresarios con actitudes favorables hacia la exploración de mercados internacionales, básicamente por la persistencia de estructuras familiares en las pymes, con resistencia al cambio.

A pesar de lo anterior, el entorno también genera oportunidades, representadas en la situación de devaluación de la tasa de cambio, que estimula las exportaciones, la localización geográfica de Tuluá, fundamental para las actividades exportadoras, la política de apoyo a las pymes para su internacionalización, al ser una política de Estado en la cual desde el nivel institucional se promueven las exportaciones no tradicionales, así también, el auge del comercio electrónico y la conectividad, que favorecen las estrategias de marketing digital que puedan ser utilizadas por las pymes en su etapa de acercamiento a los mercados internacionales.

Como conclusión al sector específico textil y confecciones, según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se observa un sector con una intensa rivalidad entre los competidores nacionales e internacionales, en una industria en crecimiento en la que la innovación juega un papel preponderante. Esta rivalidad se acentúa por la poca presencia de barreras de entrada, a pesar del predominio de marcas fuertemente posicionadas. Existe un bajo poder de negociación de los proveedores, dado que en el mercado de los insumos existe una estructura de competencia perfecta, mientras que los compradores se encuentran desconcentrados y no existen posibilidades de que pocos compradores desequilibren el mercado. Finalmente, el sector no presenta amenaza de productos sustitutos, lo cual le otorga beneficios de sostenibilidad en el largo plazo

El segundo objetivo específico permitió realizar un diagnóstico de la situación de las pymes exportadoras del sector industrial respecto al proceso de internacionalización, se logra concluir que a pesar de que algunas de estas organizaciones realizan exportaciones, lo cierto es que no necesariamente puede decirse que son empresas internacionalizadas, pues no están consolidadas en el mercado exterior, incluso, se perciben diferentes obstáculos a este tipo de procesos que terminan desmotivando al empresario para avanzar en la internacionalización.

El objetivo específico tres permitió plantear el análisis DOFA para las pymes industriales de Tuluá en donde se deben definir una estrategia general, que conduzca a iniciar y consolidar un proceso de internacionalización como alternativa para mitigar las amenazas internas relacionadas con la pérdida de dinámica de la economía y para el aprovechamiento de las oportunidades que se generan en el entorno, dada la situación de la devaluación de la moneda

que estimula las exportaciones en el mediano y largo plazo. Para ello es necesario trabajar en procesos de planeación estratégica, capacitación del recurso humano, estudios del mercado internacional y proponer por el aprovechamiento de las ayudas disponibles para exportar.

Por lo tanto, la visión de las pymes industriales debe apuntar hacia iniciar y consolidar los procesos de internacionalización, visión que debe ser adecuadamente gestionada para lograr los propósitos centrales. Por ello, es necesario definir una estrategia general, basada en el cuadro de mando integral, que permitirá gestionar la internacionalización de las empresas en estudio.

Como cuarto objetivo, se elaboró el mapa estratégico donde se mostró la interrelación de las diferentes perspectivas, sobre las cuales debe ser gestionado el proceso de internacionalización de las pymes industriales de Tuluá. La base de la estrategia es el capital humano, la cual se presenta en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, apuntando a tener un capital humano capacitado y satisfecho que luego debe ser alinearlo con la perspectiva de procesos internos, es decir, con las necesidades clave de las pymes industriales (misión empresarial) involucradas en la cadena de valor.

Estos procesos internos deben alinearse, a su vez, con las exigencias de los clientes, presentándose aquí una relación muy importante entre la empresa (componente interno) y el cliente (componente externo), razón por la cual la conformación de un área de investigación de mercados para establecer las preferencias de los clientes internacionales es fundamental, ya que permite alinear los procesos internos con estas exigencias. Además, se puede definir más acertadamente las estrategias de marketing, para ganar mayor participación en el mercado internacional, a partir de la optimización del tiempo de entrega, que constituye un aspecto de logística, clave para el mercadeo internacional.

Si las pymes industriales, logran alinear las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente, es probable que se logren los objetivos financieros, sin embargo, también es necesario definir una perspectiva financiera, cuyos propósitos son gestionar adecuadamente los recursos de las pymes industriales, a partir de estrategias de crecimiento y productividad.

11. RECOMENDACIONES

- Lograr la participación de la gerencia de las pymes industriales, quien debe liderar el proyecto para la implementación del cuadro de mando integral para cada organización en particular.
- Identificar los responsables de cada área organizacional, que estarán directamente involucrados en la gestión del cuadro de mando integral, de acuerdo con las estrategias diseñadas.
- Socializar periódicamente los resultados de la gestión del cuadro de mando integral en las organizaciones para poder establecer líneas o acciones de mejoramiento en las empresas.
- Fortalecer los sistemas de información y comunicación de las empresas, para un correcto funcionamiento del cuadro de mando integral y la gestión de los indicadores diseñados.
- Crear en las empresas una cultura de la medición, socializando la importancia de gestionar a través de indicadores financieros y no financieros, las actividades de las empresas.

El proceso de implementación del CMI puede seguir la siguiente secuencia en las pymes industriales:

- Introducción de la plataforma de indicadores del CMI: el primer paso es incluir la plataforma en los sistemas de información y comunicación internos de la empresa.
- Capacitación del equipo de trabajo: durante esta etapa se debe instruir al equipo sobre los beneficios que trae para la organización la correcta utilización de esta herramienta y el funcionamiento de la plataforma.
- Asignación de responsables: para garantizar la eficiencia de la evaluación y control de cada indicador es necesario asignar un responsable que esté directamente relacionado con el área de acción del indicador.
- Actualización de las metas: inicialmente se han definido las metas, sin embargo, estas deben evaluarse de forma periódica verificando su nivel de cumplimiento.
- Evaluación y mejoramiento continuo: se deben realizar reuniones para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tomar decisiones o definir plantes de acción para lograr el mejoramiento.

También es importante recalcar que el CMI se debe desplegar hacia todas las áreas de las empresas, por lo que en cada departamento en particular deben tener sus indicadores tanto tácticos como operativos que en conjunto apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el CMI, siendo fundamental la divulgación y control de los indicadores en las reuniones definidas y donde se definan planes de acción para cumplir con la meta propuesta o para el replanteamiento de la meta cuando las condiciones o situaciones organizacionales así lo requieran.

BIBLIOGRAFÍA

BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

BELOHLAVEK, Peter: Lógica de los mercados, 1999, Colección Back to Basics, Edit. Del Autor. Citado por: BELTRÁN COSTA, Ramón. El Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y la Estrategia Empresarial. Disponible en: http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20balanced%20score%20card%20y%20la%20estrategia%20empresarial.doc

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Apuestas por un Valle del Cauca próspero [en línea]. Expogestión Pacífico, 2014 [citado el 16 de enero de 2017]. Disponible en internet: http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/05/Apuestas-por-un-Valle-del-Cauca-Prospero.pdf

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Sectores económicos. 2014 Recuperado de: http://www.camaratulua.org/index.php/sectores-economicos

CONSEJO SUPERIOR DE COMERCIO EXTERIOR. Agenda para la integración dinámica de Colombia en el mundo [en línea]. CSCE – Sesión 75, Bogotá, Noviembre de 2004 [citado el 15 de enero de 2017]. Disponible en: http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/Agendanegociaciones_s.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico 2014. Alcaldía Municipal de Tuluá, 2015.

EL TIEMPO. El 2017 será un año de incertidumbres para Colombia [en línea]. Edición digital, 11 de enero de 2017 [citado el 5 de septiembre de 2017]. Disponible en: http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/retos-de-colombia-para-el-2017/16790017

ESTUPIÑAN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Ecoe Editores. 2006.

GONZALEZ GUZMAN, Leydi Yohana y ZUÑIGA MENDOZA, Carolina. Diseño de un cuadro de mando integral que soporte las estrategias formuladas para mejorar el nivel competitivo del área de culinarios en la empresa Nestlé de Colombia S.A. Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. UCEVA, Ingeniería Industrial, Tuluá, 2005.

GRUPO BANCOLOMBIA. Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas [en línea]. Actualizada a marzo 15 de 2017 [citado el 20 de octubre de 2017]. Disponible en: https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-

inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/

GRUPO KAIZEN. Cómo definir la misión y la visión de su organización. Artículo en internet: http://www.grupokaizen.com/bsce/Como_definir_la_mision.pdf Acceso el 5 de marzo de 2014

HAYES, B. Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. México: Alfaomega, 2006.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card-1997, Editorial Gestión 2000

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona.

MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra Ed. Bogotá D.C.: McGraw Hill. 2001. 244 p.

REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 20 de octubre de 2017]. Disponible en: http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958

RODRIGUEZ MÚNERA, Mauricio. 'Es crucial analizar muy bien el entorno': Jaime Baena - presidente de la multinacional Fresenius. En: www.portafolio.com.co, Bogotá, 2 de febrero de 2007

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. La Teoría de Sistemas. En Teoría de la administración aplicada a la educación. México: Eclasa.

RUÍZ, Hernando. Comportamiento del sector textil – confecciones años 2013 – 2014. Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística. Bogotá, 2015.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 11ª Ed. Editorial Panamericana, Bogotá, 2014. 488 p.

SERRANO CINCA C. (2007): "La Contabilidad en la Era del Conocimiento", [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables http://www.5campus.org/leccion/introduc [consultado el 10 de abril de 2017

TOBAR MOLINA, Adrian Antonio. Diseño de Balanced Scorecard para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Contaduría Pública, Tuluá, 2014.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta Estructurada

Objetivo: Flaborar un diagnóstico de la situación de las pymes exportadoras del sector

| industrial respecto al proceso de internacionalización |
|---|
| MÓDULO 0. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA: |
| Nombre Empresa: |
| Sector/ Actividad: Número de Trabajadores: Descripción de su actividad comercial: |
| MÓDULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA |
| 1.1. ¿Está enterado de que su sector económico hace parte de las Apuestas productivas en el Valle del Cauca? |
| SiNoNo Sabe |
| 1.2. ¿Su Organización ha considerado la posibilidad incursionar en mercados internacionales, mediante procesos de exportación de sus productos? |
| Nunca Alguna Vez Sí, pero se considera que es un proceso complejo Sí, de hecho se está avanzando en el proceso No sabe |
| 1.3. ¿Su empresa cuenta con profesionales, especialistas o expertos en el área de comercio exterior o áreas afines? |
| Si No No Sabe |
| 1.3.1. Si su respuesta es afirmativa, Cuánto? |

| 1.4. | ¿En su empresa se han realizado algún proceso de capacitación al personal en temas sobre comercio internacional y exportaciones? |
|--|---|
| Si N Po | |
| 1.5. | Seleccione las necesidades de información que posee la empresa en la actualidad si estuviesen interesados un proceso de exportación de sus productos: |
| C So E C Po L A C | ómo exportar y qué exportar ómo realizar el proceso de cobro eguridad en las transacciones strategias empresariales onocimiento de mercados internacionales osibles clientes o socios en el extranjero ocalización de importadores y/o distribuidores su producto en el extranjero. poyo para la implantación de proyectos de exportación anales de distribución. tros. Cuáles? |
| 1.6. | ¿Han realizado estudios de mercado sobre la oferta y la demanda en mercados internacionales de sus productos? |
| | |
| 1.7. | Si su organización está interesada en incursionar en mercados internacionales, ¿A qué países le gustaría exportar sus productos? |
| 1.8. | Sobre aspectos relacionados con la internacionalización, ¿cuáles considera que son los principales obstáculos? |
| as D D m D di Fa | esconocimiento sobre las ayudas disponibles a la exportación y las instituciones y sociaciones que las ofrecen. esconocimiento general de los pasos a dar a la hora de iniciar la exportación esconocimiento de cómo funciona el sector propio en el extranjero (selección de tercados, localización de clientes, canales de distribución, etc.). esconocimiento de marketing en otros mercados (productos, precios, comunicación y estribución) alta de capital Propio estratégica con miras a los mercados exteriores |

MÓDULO II. ASPECTOS DE LOGÍSTICA

2.1 Seleccione los aspectos que considera más difíciles de superar para iniciar un proceso de exportación en su empresa:

Personal adecuado, con perfil y conocimiento de mercados internacionales

Barreras por parte del gobierno

Aspectos Tributarios

Aspectos relacionados con el capital de trabajo y/o financiación del mismo.

Capacidad de producción de su empresa

Normas Internacionales

Dominio del idioma del país destino

Falta de conocimiento

Falta de motivación e interés por incursionar en mercados internacionales

Falta de planeación

Falta de Asociatividad

| Otros: | | | |
|---------|------|--|--|
| Office. | | | |
| Ouos | | | |

2.3. ¿Qué necesidades considera su empresa importantes para iniciar un proceso de exportación?

Consolidación de productos o marca a nivel nacional

Necesidades de formación del personal en comercio exterior

Necesidades de formación en gestión de la producción

Asistencia a ruedas de negocios

Apoyo del Gobierno

| 01.1 | | |
|--------------------|--|--|
| Otras necesidades: | | |

2.4. Actualmente, en qué áreas se encuentran los problemas más críticos en su organización y que definitivamente dificultan iniciar un proceso con miras hacia la exportación de sus productos:

Baja Capacidad de Producción

Eficaces estrategias de Mercadeo

Falta de inversión en Publicidad Efectiva

Dificultades de Financiación con el sector Bancario

Falta de adecuada gestión de Recursos Humanos

Problemas con Proveedores y logística de abastecimiento

Poca Gestión Tecnológica

Falta de Direccionamiento de la Administración/Gerencia

Muchos Competidores

Falta de Competitividad

2.5. ¿Cuál es la razón más importante por la que la empresa no ha decidido exportar?

MÓDULO III. ASPECTOS FINANCIEROS

3.1. ¿Ha realizado estudios de factibilidad para iniciar un proceso de exportación?

Sí se han realizado y fueron factibles

Sí se han realizado y no fueron factibles

No se han realizado

No está interesado

No Sabe

3.2. ¿Cuenta con los recursos financieros si decide iniciar un proceso de internacionalización?

Si

No

No, pero tiene opción de financiamiento

MÓDULO IV. ESTILO GERENCIAL

4.1 ¿Usted o alguno de sus empleados tenía experiencia previa en el proceso de exportación?

Si

No

4.2. ¿Tiene personal experto, profesional o especializado en comercio internacional?

Si

No

4.3 ¿Ha participado en ferias o eventos que permitan dar a conocer su producto en el exterior?

Sí, pero no se ha logrado establecer alguna negociación

Sí, se está en el proceso de internacionalización

No ha participado en ferias

No tiene conocimiento sobre ferias o eventos para dar a conocer su producto en el exterior No sabe

MÓDULO V. EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA

| 5.1. ¿Qué dificultades o prevenciones relacionadas con la incursión en mercados nacionales y/o internacionales posee su organización en la actualidad? |
|---|
| Mala experiencia en los mercados exteriores de una empresa conocida Excesiva focalización a los mercados domésticos y escaso interés por los extranjeros Problemas con la implantación efectiva de proyectos de internacionalización Tramitación de permisos, elaboración de documentos. Compra, construcción y/o adecuación de instalaciones Problemas con los cobros Otros: |
| 5.2. ¿Ha pensado realizar alguna alianza con empresas para exportar? |
| Sí, Sí, pero no ha encontrado buenos socios Sí, pero desconoce dónde encontrar buenos socios No lo ha pensado No está interesado No sabe |
| MÓDULO VI. PERSPECTIVA FUTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN |
| 6.1. ¿Cuáles son las metas de corto, mediano y largo plazo de su organización? |
| Consolidarse en el mercado local Consolidarse en el mercado regional Consolidarse en el mercado nacional Iniciar un proceso de internacionalización Otro, Cuál? |
| |
| 6.2. ¿De qué forma se han establecido planes o programas de actualización tecnológica en el futuro para hacer frente a la competencia internacional? |

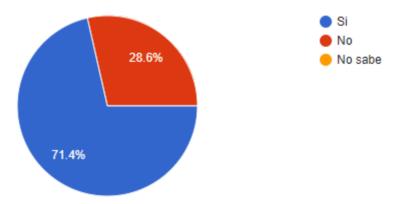
| investigación de mercados, creación de nuevos productos? | |
|---|-----------------------------|
| Recursos propios | |
| Recursos financieros | |
| Incorporación de nuevos socios | |
| Emisión de bonos | |
| Emisión de Acciones | |
| Otra estrategia: | |
| 6.4 ¿En qué áreas se están haciendo actualizaciones y/o capac estándares internacionales? | itaciones para cumplir con |
| Normas de calidad | |
| BPM | |
| Contabilidad | |
| No se están haciendo actualizaciones o capacitaciones en la a No sabe | actualidad |
| OBSERVACIONES | |
| ¿Podría describir las razones más importantes por las que su en exportación actualmente? | npresa no tiene procesos de |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

6.3 ¿De dónde se obtendrían recursos adicionales para actualización tecnológica,

Anexo B. Resultados del trabajo de campo

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿Está enterado de que su sector económico hace parte de las Apuestas productivas en el Valle del Cauca?

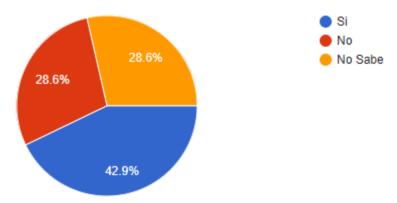


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿Su Organización ha considerado la posibilidad incursionar en mercados internacionales, mediante procesos de exportación de sus productos?

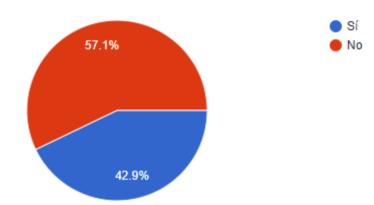


¿Su empresa cuenta con profesionales, especialistas o expertos en el área de comercio exterior o áreas afines?

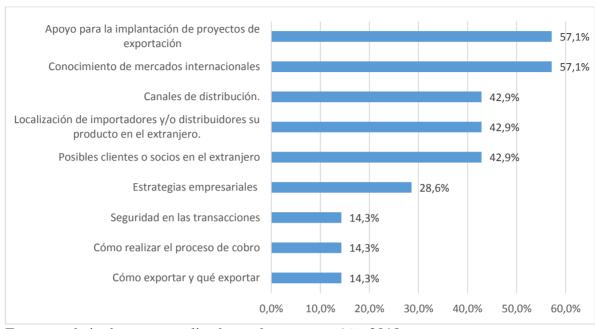


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿En su empresa se han realizado algún proceso de capacitación al personal en temas sobre comercio internacional y exportaciones?

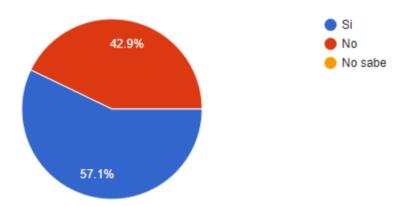


Seleccione las necesidades de información que posee la empresa en la actualidad si estuviesen interesados un proceso de exportación de sus productos:



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

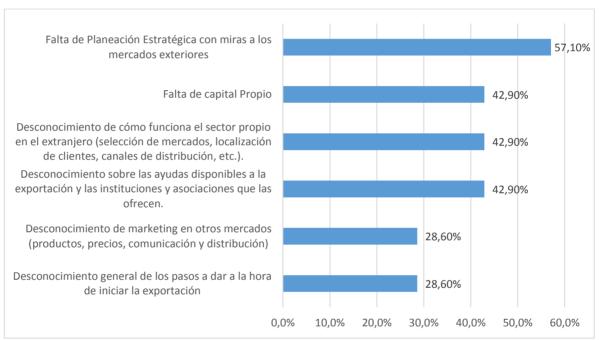
¿Han realizado estudios de mercado sobre la oferta y la demanda en mercados internacionales de sus productos?



Si su organización está interesada en incursionar en mercados internacionales, ¿A qué países le gustaría exportar sus productos?

PANAMÁ, JAPÓN Y CANADÁ, NUESTRA EMPRESA YA ES EXPORTADORA LATINOAMERICA ECUADOR, PANAMÁ Y MEXICO PANAMÁ, MEXICO Y JAPON ACTUALMENTE ESTAMOS EXPORTANDO PARA PANAMÁ Y CHILE

Gráfico 11. Sobre aspectos relacionados con la internacionalización, ¿cuáles considera que son los principales obstáculos?



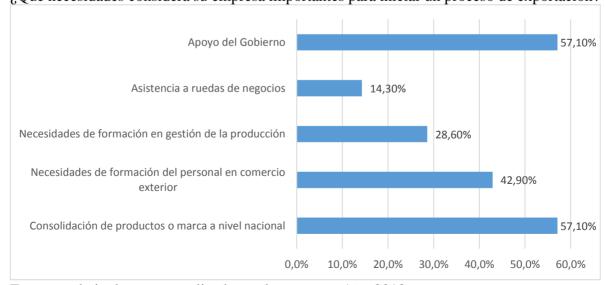
ASPECTOS DE LOGÍSTICA

Seleccione los aspectos que considera más difíciles de superar para iniciar un proceso de exportación en su empresa:

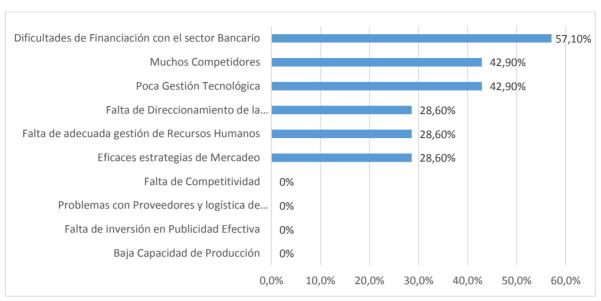


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿Qué necesidades considera su empresa importantes para iniciar un proceso de exportación?



Actualmente, en qué áreas se encuentran los problemas más críticos en su organización y que definitivamente dificultan iniciar un proceso con miras hacia la exportación de sus productos:



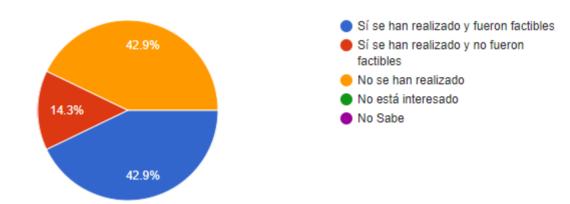
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿Cuál es la razón más importante por la que la empresa no ha decidido exportar?

- EL CAPITAL SUFICIENTE Y NUESTRA EXPORTACIÓN ES DE DISEÑO EXCLUSIVO, DEBEMOS CONSEGUIR EL CLIENTE ADECUADO QUE NO NECESITE CANTIDAD DE PRODUCTO, SI NO DISEÑO EXCLUSIVO.
- NUESTRA EMPRESA EXPORTA HACE MAS DE 8 AÑOS
- CONOCIMIENTO DE MERCADO Y POSIBLES SOCIOS ESTRATÉGICOS PARA VENTA
- NO TENEMOS CONOCIMIENTO CLARO DEL PROCESO Y ES UN RIESGO MUY ALTO AL NO CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO EN EL TEMA
- NUESTRA EMPRESA EXPORTA HACE MAS DE DOS AÑOS

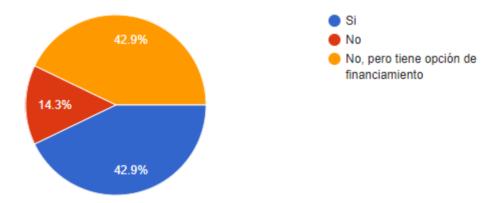
ASPECTOS FINANCIEROS

¿Ha realizado estudios de factibilidad para iniciar un proceso de exportación?



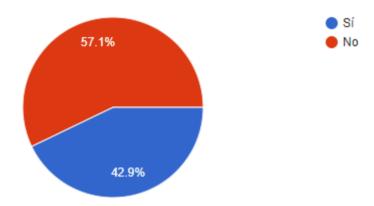
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿Cuenta con los recursos financieros si decide iniciar un proceso de internacionalización?



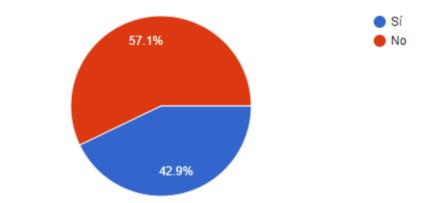
ESTILO GERENCIAL

¿Usted o alguno de sus empleados tenía experiencia previa en el proceso de exportación?



Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿Tiene personal experto, profesional o especializado en comercio internacional?



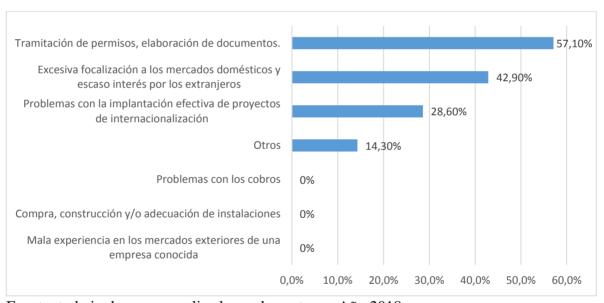
¿Ha participado en ferias o eventos que permitan dar a conocer su producto en el exterior?



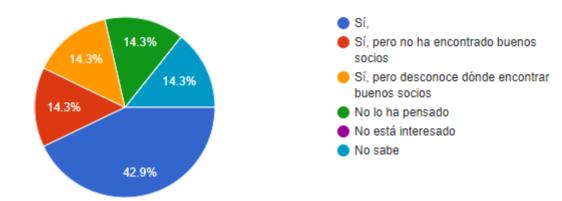
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA

¿Qué dificultades o prevenciones relacionadas con la incursión en mercados nacionales y/o internacionales posee su organización en la actualidad?



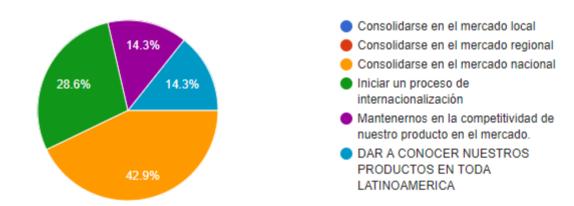
¿Ha pensado realizar alguna alianza con empresas para exportar?



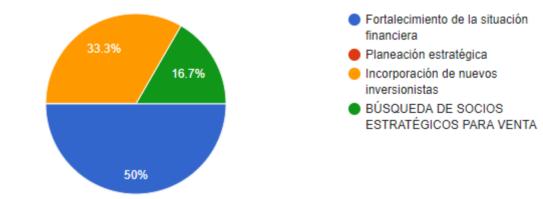
Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

PERSPECTIVA FUTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

¿Cuáles son las metas a largo plazo de su organización?

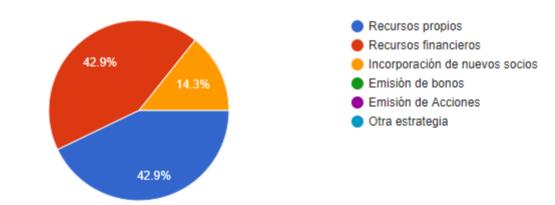


¿De qué forma se han establecido planes o programas de actualización tecnológica en el futuro para hacer frente a la competencia internacional?

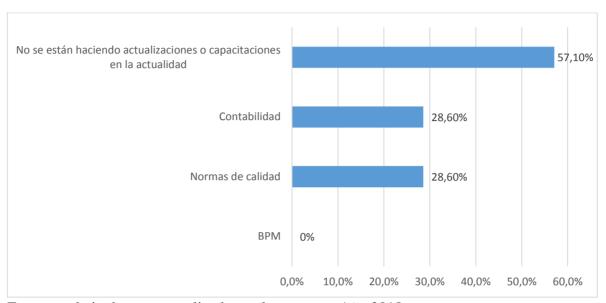


Fuente: trabajo de campo realizado por los autores: Año 2018

¿De dónde se obtendrían recursos adicionales para actualización tecnológica, investigación de mercados, creación de nuevos productos?



¿En qué áreas se están haciendo actualizaciones y/o capacitaciones para cumplir con estándares internacionales?



- LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN SÍ EXISTEN, LO QUE NO SE HA GENERADO ES EL CLIENTE DIRECTO EN EL EXTERIOR, CON PANAMÁ SE ESTABLECIÓ UNA CONEXIÓN DE MUESTRAS, PERO NO DIO RESULTADO, TODOS QUIEREN TRABAJAR EN CONSIGNACIÓN Y ESE SISTEMA NO ES CONVENIENTE PARA NOSOTROS, PUES PORQUE NECESITAMOS DINERO INMEDIATO.
- NUESTRA EMPRESA YA ES EXPORTADORA HACE VARIOS AÑOS, ES NUESTRO PRINCIPAL OBJETO SOCIAL COMO COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL.
- FALTA DE CONOCIMIENTO DE MERCADO Y SOCIOS ESTRATÉGICOS.
- HEMOS DEJADO ESTE TEMA MUY APARTE, PORQUE NOS DA MIEDO ARRIESGARNOS PARA EL TEMA DE EXPORTACIÓN, MAS QUE TODO POR EL TEMA ECONOMICO.
- LA EMPRESA NO CUENTA CON PERSONAL IDÓNEO EN ESTE TEMA.
- YA TENEMOS CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN
- DESCONOCIMIENTO PARCIAL DEL TEMA, Y POCO APOYO FINANCIERO