

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “BALANZAS Y  
FUNDICIONES EL TRIUNFO” DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA  
VALLE DEL CAUCA, EN EL PERIODO 2015-2017**

**LINA DUBEY BERMÚDEZ CORRALES  
SANDRA INÉS YEDALLAH MAZO**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ  
2014**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “BALANZAS Y  
FUNDICIONES EL TRIUNFO” DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA  
VALLE DEL CAUCA, EN EL PERIODO 2015-2017**

**LINA DUBEY BERMÚDEZ CORRALES  
SANDRA INÉS YEDALLAH MAZO**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director  
Cesar Arbey González Morales  
Ingeniero Industrial**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ  
2014**

Aceptación del Jurado

---

Presidente Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Tuluá, Noviembre 5 de 2014

## DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios quien me dio la fuerza y la salud para llegar hasta este momento de mi vida. A mi esposo Héctor Emilio Rojas por su apoyo incondicional y por ser mi compañero en este largo camino; a mis hijas Ana Sofía y Maria Paula por ser el motor que me impulsa a seguir adelante.

Agradezco a mis padres Martha Lucia y José Humberto por la educación y el amor que me brindaron siempre y a mis hermanos por ser el eje de amor y de confianza que me inspira a ser siempre un ejemplo para ellos.

***LINA DUBEY BERMÚDEZ CORRALES***

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar con salud hasta este punto para lograr mis objetivos, además no puedo olvidarme de su infinita bondad y amor que nos brindo a lo largo de este proceso.

### **A mi padre Muza Yedallah**

De quien siempre he recibido apoyo, ejemplo y amor en el transcurso de mi vida, quien ha creído en mis capacidades y me ha dado una educación integra y lo mas importante siempre ha dedicado su tiempo y vida a nosotros sus hijos.

### **A mi madre Sandra Yuliet Mazo**

Quien con sus palabras me ha permitido confiar en mis fortalezas y con su dedicación ha hecho que seamos seres de bien.

### **A mi esposo Sergio David Ramírez**

quien me ayudo a encontrar mi vocación en esta carrera creyendo en mí, apoyándome día a día en cada una de las etapas con amor y entusiasmo.

### **A mis familiares**

De quien siempre he recibido palabras de aliento, a mis hermanos que siempre han tenido esas palabras de amor y respeto por mi y por la carrera.

### **A mi compañera Lina**

La persona que me ha colaborado en este largo camino, quien me dio motivación y consejos en el momento justo.

***SANDRA INÉS YEDALLAH MAZO***

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios ante todo por la culminación de este proyecto, por la vida y la salud que me ha dado hasta el día de hoy para ver realizados mis sueños.

A mi familia por su apoyo incondicional, a mi esposo y a mis hijas por ser la fuente de energía para seguir adelante.

A mi compañera Sandra Inés Yedallah, por la confianza y la dedicación con la que siempre trabajamos juntas.

Al Director de Trabajo de Grado Cesar Arbey González por su tiempo y por las observaciones hechas en su momento.

A la profesora Sandra Lucia Aguirre quien nos orientó desde el inicio del proceso.

Al CUDEE (Centro Universitario de Desarrollo del Espíritu Empresarial) dirigido entonces por el docente Jaime Landinez, ya que de ahí surgió este proyecto de acompañamiento a la empresa “Balanzas y Fundiciones el Triunfo”.

A todos y cada uno de los docentes que durante estos 9 semestres dejaron una semilla de conocimiento y de inquietud en nosotras.

A la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables y a todo el equipo administrativo de la universidad, por su trabajo y desempeño que permiten que procesos como el nuestro se lleve a cabo.

A mis compañeros y amigos que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de este trabajo con una voz de aliento.

Al Señor Jesús Mercado propietario de “Balanzas y Fundiciones el Triunfo” por abrirnos las puertas de su empresa y permitirnos el desarrollo de nuestra propuesta.

***LINA DUBEY BERMÚDEZ CORRALES***

A mi esposo quien siempre supo que si se podía y a todas esas personas que han creído en mí, para las cuales también he sido un ejemplo de vida. Es grato saber la fuerza y la determinación que tenemos cuando poseemos un ideal y lo alcanzamos.

A mis compañeros y profesorado en general porque todos han hecho parte de este proceso e invito a que sigan en mejora y den todo lo que tiene a los estudiantes venideros, les doy los más sinceros agradecimientos por transmitir sus encantadores conocimientos, a quienes les debo tanto por haber transmitido brindado información tan valiosa y hacer de esta experiencia de aprendizaje la mejor que se puede vivir. A y a don Jesús también tengo que agradecerle por haber permitido que investigáramos ya que para los empresarios con una trayectoria así son muy celosos con la forma de manejo que llevan. Agradezco a toda la Uceva por permitir día a día que se brinde una educación superior de calidad

***SANDRA INÉS YEDALLAH MAZO***

## CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	23
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	23
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.2 MARCO LEGAL	34
5.3 MARCO ESPACIAL	36
6. DISEÑO METODOLÓGICO	38
6.1 TIPO DE ESTUDIO	38
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39

6.3.1	Fuentes primarias	40
6.3.2	Fuentes secundarias	40
6.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
6.4.1	Técnicas Estadísticas	41
6.4.2	Presentación de la información	41
7.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BALANZAS Y FUNDICIONES EL TRIUNFO DE GUADALAJARA DE BUGA	42
7.1	DIAGNÓSTICO INTERNO	42
7.1.1	Factor gerencia	42
7.1.2	Factor organización	45
7.1.3	Factor talento humano	47
7.1.4	Factor capacidad tecnológica	49
7.1.5	Factor financiero	51
7.1.6	Factor producción e inventarios	53
7.1.7	Factor competitividad	55
7.1.8	Resumen de resultados para los factores internos de Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	56
7.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO	57
7.2.1	Análisis del macroentorno	57
7.2.1.1	Variable económica	58
7.2.1.2	Variable sociocultural y demográfica	63
7.2.1.3	Variable política	67
7.2.1.4	Variable tecnológica	69

7.2.2	Análisis del microentorno	71
7.2.3	Análisis del sector de fundición	75
7.2.3.1	Generalidades del sector	75
7.2.3.2	Tipología de las Empresas del Sector	77
7.2.3.3	Estructura de Costos de las Empresas del Sector	77
7.2.3.4	Cadena de Valor	78
7.2.3.5	Procesos y equipos típicos utilizados en el sector de fundición	78
7.2.4	Matriz de las cinco fuerzas de Porter para el sector de la fundición	82
7.2.4.1	Amenaza de competidores potenciales	82
7.2.4.2	Rivalidad entre competidores existentes	83
7.2.4.3	Amenaza de productos o servicios sustitutos	83
7.2.4.4	Poder de negociación de los compradores	83
7.2.4.5	Poder de negociación de los proveedores	84
7.2.5	Matriz de perfil competitivo de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo	85
7.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO (EFE)	87
8.	FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	89
8.1	LA MISIÓN CORPORATIVA	89
8.2	LA VISIÓN CORPORATIVA	89
8.3	VALORES CORPORATIVOS	90
8.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	90
8.4.1	Estrategias FO	92
8.4.2	Estrategias FA	92



8.4.3	Estrategias DO	93
8.4.4	Estrategias DA	93
8.4.5	Objetivos estratégicos	93
8.4.5.1	Objetivo estratégico 1: Ampliar los mercados de la empresa.	93
8.4.5.2	Objetivo estratégico 2: Fortalecer procesos internos de la empresa.	94
8.4.5.3	Objetivo estratégico 3: Diseñar una estrategia general para competir.	95
9.	SEGUIMIENTO Y CONTROL MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES POR PARTE LA EMPRESA “BALANZAS Y FUNDICIONES EL TRIUNFO”	96
9.1	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	96
10.	CONCLUSIONES	102
11.	RECOMENDACIONES	104
	BIBLIOGRAFÍA	105
	ANEXOS	108

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diagnóstico del problema	20
Tabla 2. Tipos de sistemas de dirección	28
Tabla 3. Elementos de la estrategia	29
Tabla 4. Niveles estratégicos de la empresa	30
Tabla 5. Principios de la competencia basada en habilidades	31
Tabla 6. Condicionantes de la dirección estratégica	32
Tabla 7. Fases del proceso de la dirección estratégica	32
Tabla 8. Obligaciones de los empresarios	36
Tabla 9. Factor Gerencia Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	44
Tabla 10. Factor Organización Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	46
Tabla 11. Factor Talento Humano Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	48
Tabla 12. Factor capacidad tecnológica Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga.	50
Tabla 13. Factor Financiero Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	52
Tabla 14. Factor Producción e inventarios Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	54
Tabla 15. Factor Competitividad Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga.	56
Tabla 16. Resumen de Factores Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga	57

Tabla 17. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)	65
Tabla 18. Inversión neta por municipio. Pesos. 2012-2013	73
Tabla 19. Inversión neta por sector económico. Pesos. 2011-2012	74
Tabla 20. Inversión neta por sector económico. Pesos. 2013	75
Tabla 21. Estructura de Costos Típica de Fundidora Recuperadora de Material	77
Tabla 22. Matriz del perfil competitivo	86
Tabla 23. Matriz de factores externos (EFE)	87
Tabla 24. Matriz DOFA para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo	91
Tabla 25. Plan de acción estratégico. Balanzas y Fundiciones El Triunfo.	97

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle.	59
Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).	60
Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.	61
Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.	62
Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.	63
Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2010-2014*.	64
Gráfico 7. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia 2010-2014*.	65
Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2010.	67
Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB.	69
Gráfico 10. Inversión neta en Guadalajara de Buga. 2011-2013	72
Gráfico 11. Movimiento de capitales en Guadalajara de Buga. 2011-2013	73

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso estratégico	39
Figura 2. Matriz de Porter para el sector de la fundición.	84

## GLOSARIO

**AMENAZAS:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA:** Dentro del contexto empresarial moderno altamente competitivo, se hace necesario contar con algunas herramientas que ayuden a realizar un análisis interno y externo del entorno en el que se encuentra la empresa, para tomar con precisión las decisiones más importantes y optar por la mejor estrategia a seguir.

El beneficio que se obtiene con la aplicación del análisis DOFA, es conocer la situación real en la que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

**ANÁLISIS EXTERNO:** El análisis externo de la empresa persigue diagnosticar y descubrir los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el entorno ofrece al desarrollo estratégico de la empresa. También es necesario considerar las posibilidades de segmentación que pueden aparecer en los diversos sectores industriales, y llevar a cabo un estudio tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda.

**ANÁLISIS INTERNO:** El análisis interno engloba el estudio de los recursos, medios y habilidades con que cuenta la empresa para afrontar su entorno. Se refiere al examen de los puntos fuertes y débiles de la empresa. A través del análisis interno, se pueden fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, estudiando la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización. El análisis interno ayuda a entender la posición competitiva de una empresa en un entorno de negocio concreto, por lo que es preciso analizar el ambiente competitivo que rodea a la organización. Son varias las técnicas que se pueden emplear para realizar un análisis interno, que permitan identificar cuáles son los principales aspectos que le permiten a la empresa tener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Una de ellas es la cadena de valor de Porter que ayuda a determinar las actividades que permiten a la empresa generar una ventaja competitiva sostenida en el largo plazo.

**CADENA DE VALOR:** La cadena de valor, descrita por Michael E. Porter, es un instrumento que sirve para realizar un análisis y diagnóstico interno de la empresa, permite identificar las fuentes de ventajas competitivas de la organización, que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Hace referencia a la división de la empresa en las actividades básicas que han de realizarse para vender el producto o prestar el servicio, es decir, engloba todas las actividades que realiza la compañía para producir, comercializar, suministrar y apoyar su producto.

**DEBILIDADES:** Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA:** El diagnóstico interno de la empresa se desarrolla a través del estudio de la estructura económica y de las áreas funcionales de la misma.

**ENTORNO DONDE COMPITE LA EMPRESA:** El entorno hace referencia a todo aquello que es ajeno a la empresa, que influye significativamente en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar. El entorno competitivo de la empresa incluye todos aquellos factores que influyen directamente sobre los resultados de la organización y de la competencia.

**ESTRATEGIA COMPETITIVA:** Las estrategias competitivas son el conjunto de acciones ofensivas y defensivas de la empresa para obtener una posición en el mercado y desarrollar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

**FORTALEZAS:** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**FUNDICIÓN:** proceso de fabricación de piezas, comúnmente metálicas pero también de plástico, consistente en fundir un metal e introducirlo en una cavidad llamada molde donde se solidifica.

**MEDIO EXTERNO:** Es aquel que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, considerando el sistema socioeconómico en el cual se desarrolla su actividad. El propósito del análisis del entorno general, es detectar las amenazas y oportunidades que el mismo ofrece a la actuación actual y futura de la empresa. Se puede analizar en un ámbito mundial, área económica, país, región o localidad.

**MISIÓN:** La definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica o establece) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; el concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.

**PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO:** El perfil estratégico es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, que permite valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave que considere. **Primera Fase:** Elaboración de una lista de los factores clave del entorno o variables más relevantes que se consideran cuando se realiza un análisis del entorno general; los factores clave se agrupan considerando las dimensiones sociocultural, económica, científica, tecnológica, política y legal. **Segunda Fase:** Valoración del

comportamiento de cada uno de los factores clave. Es una valoración subjetiva por parte de la empresa, e indica la forma en que la misma percibe las variables del entorno.

**PLANEACIÓN:** Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia

**VENTAJA COMPETITIVA:** es ir un paso más allá de la competencia, es lo que la empresa necesita para poder asegurarse beneficios a largo plazo. Nace fundamentalmente del valor que una organización es capaz de crear para sus compradores, que exceda del coste que esa empresa consume en producir un producto o servicio.

**VISIÓN:** Es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.



## 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto corresponde al diseño de un plan estratégico para la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca, en el periodo 2015-2017.

El proyecto comprende varios acápite, en la primera parte del documento se observa el desarrollo metodológico desde las ópticas teórica, metodológica y práctica necesario para el crecimiento y el fortalecimiento de la empresa.

Se plantean las razones por la cual la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo”, no logra aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado; de acuerdo a lo anterior se formulan objetivos que proponen la realización de un diagnóstico interno y externo utilizando herramientas de diagnóstico del Macro ambiente y del Micro ambiente, que dan origen a la matriz DOFA, de esta forma se logran identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, fundamentales para construir una visión global e integral de la situación de la empresa; también se plantea el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, en las que se evalúan las amenazas de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre empresas competidoras, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes y amenaza de servicios sustitutos; se plantean las estrategias y se formula el direccionamiento estratégico.

Finalmente se realiza la socialización con el propietario de la empresa y se le entrega el documento oficial desarrollado para su implementación si acata los lineamientos entregados.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca incursionó en el mercado desde Junio de 1975, pero operando como lo es ahora desde el año 1983, quien contó con un socio al principio de su apertura el señor Roberto Jaramillo, con esta persona duró un año y decidió quedar independiente, cuenta que todo empezó con la idea de negocio, como una oportunidad de tomarse el mercado donde había estado relacionado toda su vida ya que su familia materna siempre se ha dedicado a la industria de la fundición, especialmente un tío que ya por los años decidió retirarse del mismo. El ahorro en una alcancía ayudó a alimentar su sueño de independencia lográndolo satisfactoriamente hasta la actualidad, también compartió el concepto que tiene de los bancos con quien siempre ha tenido una historia crediticia muy buena pero que prefiere no contar con ellos ya que cuando lo hizo la presión fue mucha; inició con un ventilador, un motor pequeño de  $\frac{3}{4}$  de caballos de fuerza y también con tierra de moldeo; hace mucho que no actualiza su cámara de comercio, por eso se ve el desorden en todos los aspectos económicos, contables, tributarios y legales, dice D. Jesús que la rentabilidad es tanta que ha logrado mantenerse en el tiempo viendo los frutos constantes de su trabajo del cual habla con mucho cariño y respeto notándose el amor por este, afirma que nunca ha tenido momentos en los cuales diga que tiene que cerrar y acabar con la organización.

Se comenzó laborando en la ciudad de Buga en la dirección carrera 15 entre 12 y 13 donde en este momento queda Maderas la 15, la empresa de fundición se dedica a elaborar piezas de hierro, básculas electrónicas, básculas comunes, pesas para gimnasio, etc. Los materiales base para dichos elementos son de reciclaje que se consigue en chatarrerías (hierro gris, aluminio y cobre) la última actualización que se hizo a la Cámara de Comercio fue hace 10 años recuerda el dueño, quien tiene muchos deseos de volver a obtenerla.

La misión de la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo”, es ser una empresa dedicada a la fundición de piezas en aleaciones de hierro y aluminio, que cuenta con infraestructura, y capacidad técnica, necesarias para producir piezas de alta calidad. Fabricando partes para abastecer distribuidores especializados en piezas para centros de acondicionamiento físico y para soluciones de pesaje. Tiene como compromiso con los clientes ofrecerles productos de la más alta calidad a un precio competitivo, con el fin de llegar a ser una empresa líder en Colombia.

La visión de la empresa es poder ser reconocida a nivel departamental, con tecnología moderna para desarrollar los procesos con el fin de tener sostenibilidad y satisfacer a los clientes y proveedores, mejorando continuamente la seguridad y el bienestar de sus empleados y la protección del medio ambiente. Los valores

corporativos que tienen en la actualidad son: La transparencia, la calidad, la responsabilidad, la honestidad y el compromiso.

La empresa presenta serios problemas en cuanto a la definición de una estructura administrativa que le permita trabajar de una manera organizada, situación que se ve reflejada en las deficiencias internas, en el clima organizacional, en los procesos contractuales, contables, legales y de seguridad industrial.

No cuenta con manuales de procesos ni de funciones que permitan informar claramente a los empleados lo que se debe realizar, generando incumplimiento en las entregas de los pedidos en algunas ocasiones que afectan la credibilidad y el nivel competitivo de la organización.

No se tiene a la mano ningún tipo de información documentada referente a la empresa, tales como documentos de facturación, cartera, gestión tributaria, gestión de calidad, documentos de afiliación al sistema general de seguridad social del personal, contrataciones y procedimientos entre otros; se observa demasiado ausentismo laboral debido a la falta de mano de obra para ciertos procesos críticos que requieren del manejo de maquinaria especial debido al incumplimiento de los obreros que no se sienten parte formal de la empresa, ya que no cuentan con un tipo de contrato que se enmarque dentro de las normas legales.

En resumen a pesar de ser una empresa de amplia trayectoria que se ha mantenido en el mercado durante más de 38 años, tiene grandes deficiencias en:

- ✓ Variedad de proveedores
- ✓ Un plan de negocios que sirva como guía.
- ✓ Conocimiento de la competencia
- ✓ Tecnología que facilite los procesos y el manejo de la información relevante.
- ✓ Métodos de control a las áreas de producción

De lo anterior nace la pregunta de investigación.

Tabla 1. Diagnóstico del problema

1. SÍNTOMAS	2. CAUSAS	3. PRONÓSTICO	4. CONTROL AL PRONOSTICO
<p>Falta de compromiso de la Administración para hacer cambios de fondo en la empresa a nivel de planeación, organización, dirección y control.</p> <p>Falta de recursos para realizar mejoras incrementales en la empresa, como compra de maquinaria y equipo, cambios en la infraestructura.</p> <p>Deficiente capacidad para realizar investigación de mercados.</p> <p>Falta de incentivos a los colaboradores.</p> <p>Compresión débil de la resistencia al cambio.</p> <p>Poca capacitación sobre metodología de planeación.</p>	<p>Direccionamiento empírico por parte del propietario</p> <p>Falta de conocimiento del personal directivo en el manejo del proceso administrativo y financiero que le sirva de herramienta gerencial para la toma de decisiones.</p> <p>Dificultad en la previsión de eventos futuros</p> <p>No existe un proceso de planeación, políticas, procesos, procedimientos y estrategias que conduzcan a un mejoramiento continuo de la misma, que le permitan enfrentar un entorno altamente competitivo en el cual debe desarrollarse.</p>	<p>La empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de decisiones que le facilite el consenso del mismo en los diferentes niveles de la empresa.</p> <p>La empresa perderá la oportunidad de retener personas creativas y que generen un buen clima y cultura organizacional.</p> <p>La empresa no aprovechará las oportunidades que le ofrece el entorno ni sus fortalezas.</p>	<p>La empresa maximizará su valor, siendo este el criterio fundamental que guíe las decisiones financieras, enmarcadas dentro de los principios y objetivos, por lo tanto las decisiones de inversión, financiación y operación que se adopten serán de gran importancia para la supervivencia, rentabilidad y el crecimiento de la empresa en el futuro.</p>

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a guía metodológica del Autor Carlos Eduardo Méndez, en Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales

## 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca, en el periodo 2015-2017?

## 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Por qué realizar un diagnóstico estratégico del macroambiente y del sector (perfil competitivo) para identificar las oportunidades y amenazas, así como también el análisis interno de sus funciones y procesos para reconocer sus fortalezas y debilidades?
2. ¿Cómo formular el direccionamiento estratégico para establecer misión, visión y objetivos?

3. ¿Cuáles serían las estrategias más útiles a implementar en cuanto a la estructura y diseño organizacional?
4. ¿Cómo definir las pautas para el seguimiento y control mediante el análisis de los indicadores por parte de la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca, en el periodo 2015-2017

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico estratégico del macroambiente y del sector (perfil competitivo) para identificar las oportunidades y amenazas, así como también el análisis interno de sus funciones y procesos para reconocer sus fortalezas y debilidades.

Formular el direccionamiento estratégico para establecer misión, visión y objetivos.

Formular las estrategias en cuanto a su estructura y diseño organizacional.

Definir las pautas para el seguimiento y control mediante el análisis de los indicadores por parte de la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca.

## **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Con este proyecto se logró diseñar una propuesta de un plan estratégico que brinda soluciones a los problemas administrativos mencionados anteriormente, contribuyendo así a su desarrollo y cumplimiento con las normas básicas que se deben tener en cuenta en cualquier empresa sin importar su objeto social; ordenando la manera en que opera la organización en cuanto a los recursos humanos, financieros, legales y de mercadeo por medio de la aplicación de conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de empresas y por medio de instrumentos de gestión investigados en otras fuentes de información tales como internet, asesores del trabajo y bibliografías entre otros.

Teniendo en cuenta los cambios que traen los nuevos tratados de libre comercio y la alta competitividad de la industria de la fundición, se realizará un diagnóstico detallado de las diferentes áreas de la empresa para lograr una aplicación efectiva de acciones de planeación y direccionamiento estratégico que permitirán establecer la formulación de estrategias y evaluar los resultados de la gestión frente a los objetivos, metas y responsabilidades de la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga.

El proyecto se sustentó teóricamente en los autores, Ansoff, Armstrong, Chiavenato, David, Fred R. Kenneth Richmond, Mintzberg, H. Méndez Álvarez, Pérez Castaño, Porter, M. Powell, T. Robinson, Shrader, Steiner, Thompson & Strickland., los cuales hacen aportes importantes a la temática de la planeación estratégica, donde formulan y evalúan las decisiones que le van a permitir a la empresa alcanzar sus objetivos y fortalecer el desarrollo de sus procesos.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Las herramientas utilizadas para el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica para la empresa son aquellas que ayudaron a resolver los objetivos específicos planteados así: Para realizar el diagnóstico estratégico interno el cual medirá la eficiencia de la empresa, teniendo en cuenta las capacidades internas de esta como lo son: el Perfil de Capacidad Interna de la Compañía PCI; este permite evaluar las fortalezas y debilidades, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es además, un método para diseñar el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él todos los factores que afectan la operación corporativa; en segundo lugar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM, metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa, dependiendo del impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno, constituye una

amenaza o una oportunidad; en tercer lugar la Matriz DOFA, herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, los encabezados de la matriz proveen un marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Una vez realizados el PCI y el POAM, se agruparon los factores claves de cada uno de estos análisis, en cual se incluyeron factores como la organización, los mercados, la competitividad, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

A través del CUDEE (Centro Universitario de Desarrollo del Espíritu Empresarial) se planeó liderar este proceso de fortalecimiento empresarial, ya que la idea es poder asesorar aquellas empresas que a pesar de mantenerse en el mercado no cuentan con una estructura administrativa definida, lo que les puede generar problemas legales, administrativos y financieros en el corto o mediano plazo, además permitir a los estudiantes de últimos semestres de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables FACAEC, aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, así como investigar conceptos que no se tienen presentes para poder orientar estas empresas de manera productiva cumpliendo con objetivos que no se han podido materializar debido al desconocimiento y al empirismo de la mayoría de los dueños de empresas de la región.

De esta manera los empresarios tendrán el acompañamiento de un grupo de personas idóneas en el momento que lo consideren necesario, teniendo presente que se requiere de total disposición de ambas partes para lograr las metas propuestas ya que esta labor busca ser una guía que contribuya al desarrollo de la región, además de generar un impacto positivo para la universidad y su comunidad estudiantil gracias a los beneficios obtenidos al realizar las prácticas en tiempos y espacios reales basados en las necesidades empresariales del municipio y sus alrededores.



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica ha jugado un papel importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Se ha visto una difusión de trabajos y revistas especializadas que acentúan la importancia y ventaja que esta disciplina ofrece (Shrader, Taylor y Dalton, 1984)<sup>1</sup>. Sin embargo, no todos están de acuerdo en la eficacia de la planeación estratégica como factor de influencia en el desempeño. En muchos casos es considerada estricta, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas mientras que otros sostienen que la planeación estratégica es un proceso necesario para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979)<sup>2</sup>.

Armstrong (1982)<sup>3</sup>, por ejemplo, asevera que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recopilación e interpretación de datos que hará viable conservar el equilibrio entre la organización y el ambiente, forjando resultados favorables para la organización. Además, diversos empresarios cuestionan que la planeación estratégica es esencial para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa.

Por el contrario, Mintzberg (1994)<sup>4</sup>, primordial crítico de esta herramienta administrativa, discute que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es impropio desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario.

Para Powell (1992)<sup>5</sup>, la planeación estratégica sencillamente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente,

---

<sup>1</sup> SHRADER, C., L. Taylor, y D. Dalton (1984) "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal", *Journal of Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 149-171. Disponible en internet: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130707/abstract;jsessionid=8051D7D5ABD65079861DBA9065465DA1.f02t04?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>. Consultado el 01 de octubre de 2013

<sup>2</sup> STEINER, G. (1979) *Strategic Planning: What every manager must know*, Free Press, Nueva York. Disponible en internet: [http://books.google.com.co/books/about/Strategic\\_planning.html?id=g8-JEtQR9\\_UC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/Strategic_planning.html?id=g8-JEtQR9_UC&redir_esc=y). Consultado el 01 de octubre de 2013

<sup>3</sup> ARMSTRONG, J. (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211. Disponible en internet: [http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=marketing\\_papers](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=marketing_papers). Consultado el 01 de octubre de 2013

<sup>4</sup> MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York. [http://books.google.com.co/books/about/The\\_Rise\\_and\\_Fall\\_of\\_Strategic\\_Planning.html?id=i7sXs\\_19dm8C&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/The_Rise_and_Fall_of_Strategic_Planning.html?id=i7sXs_19dm8C&redir_esc=y)

<sup>5</sup> POWELL, T. (1992) "Strategic Planning as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 7, pp. 551-558. Disponible en internet: Consultado el 01 de octubre de 2013. [http://www.thomaspowell.co.uk/article\\_pdfs/st\\_planning\\_as\\_CA.pdf](http://www.thomaspowell.co.uk/article_pdfs/st_planning_as_CA.pdf)

haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva. El extenso número de estudios acerca del impacto sobre la planeación estratégica y el desempeño no han sido suficientes para concebir resultados concretos que apoyen la utilidad de la planeación estratégica como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional. Por otro lado, la controversia no sólo ha sido en el impacto de la planeación estratégica en el desempeño financiero, sino en el conocimiento, en los elementos que la forman y en la manera de operacionalizar la planeación estratégica; asimismo, el uso de diversas variables que miden la práctica financiera ha generado distintos resultados dependiendo de cuál se utilice. Esta polémica ha nacido por la falta de una base teórica adecuada para analizar las pequeñas y medianas empresas.

Dado que la relación planeación estratégica-desempeño ha sido un tema que ha quedado pendiente, es necesario revisar las investigaciones empíricas que se han desarrollado para poder explicar las inconsistencias en los resultados reportados en la literatura, así como las variables contingentes que pueden afectar la relación entre planeación estratégica y desempeño.

Se han reconocido tres áreas de estudio respecto a la concordancia existente entre planeación estratégica y desempeño.

La primera se refiere a la presencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño, donde se comparan los resultados en función de la cultura de planeación estratégica que posee la empresa, del horizonte de planeación, de la calidad del proceso y del grado de logro de objetivos.

La segunda área de estudio se orienta en el análisis del contenido de la planeación estratégica, considerando las estrategias que llevan a cabo las empresas con un desempeño superior al promedio y tomando en cuenta la industria en la que se encuentra la organización.

La tercera y última dimensión sustenta que el desempeño financiero está determinado por la relación contingente entre la estrategia y el ambiente, donde la clasificación de las estrategias está en función de los factores del entorno y de las capacidades de la empresa, como las habilidades directivas, la experiencia y el estilo de dirección del dueño y/o gerente.

Teniendo en cuenta que el origen de la planeación estratégica es de casi dos décadas, es hasta los años sesenta cuando se conoce el concepto con la aparición del libro *Estrategia corporativa*, publicado por Igor Ansoff (1965)<sup>6</sup>. A partir de esta publicación, diversas empresas establecieron formalmente el

---

<sup>6</sup> ANSOFF, I. (1965) *Estrategia corporativa*, McGraw Hill, Nueva York. Disponible en internet: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/325/325>. Consultado el 02 de octubre de 2013

proceso de planeación estratégica en sus actividades administrativas, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial.

En los años ochenta el estudio de la planeación estratégica desarrolla su mayor apogeo, por medio de la publicación de libros especializados y de artículos empíricos que tratan de demostrar la utilidad de esta herramienta.

Consecutivamente salen una serie de estudios que reflexionan sobre la utilidad de la planeación estratégica en el mundo empresarial, creando dos corrientes de investigación. La primera corriente sostiene que la planeación estratégica tiene el potencial de generar una ventaja competitiva, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera sistemática, analítica y eficiente. La segunda argumenta que la planeación estratégica no tiene el potencial de mejorar el desempeño empresarial, ya que genera burocracia, mayores costos e inflexibilidad en la organización.

A través de los años se ha visto un cambio significativo en la literatura de planeación estratégica respecto a la terminología, características del proceso, el enfoque de las investigaciones, las variables contingentes incluidas en los estudios, el cuestionamiento de la utilidad de la planeación estratégica, entre otros. Los primeros trabajos se enfocaron en el estudio de la formalidad de la planeación como característica básica y específica de un buen proceso de planeación estratégica. Posteriormente orientaron su interés en el horizonte de planeación como premisa básica, utilizando la terminología de “planeación de largo plazo”. Finalmente, los investigadores centraron su análisis en la sofisticación de la planeación, donde clasificaron a las empresas en función del número de actividades que formaban parte del proceso de planeación y en función de la formalidad con la que se llevaban a cabo.

Conforme se desarrollaban los trabajos empíricos, los investigadores empezaron a definir las particularidades generales que debe contener un proceso de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas, como objeción al bajo índice de incidencia de planeación estratégica. En concreto, Robinson y Pearce (1983)<sup>7</sup> apoyaron un proceso informal, de corto plazo y sin el establecimiento de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que sea aplicable a las pymes.

**5.1.2 Estrategia competitiva de la empresa<sup>8</sup>.** Ahora bien el término estrategia<sup>9</sup> ha evolucionado al igual que los sistemas de dirección, y aunque han sido numerosos los diversos enfoques que se han dado a este término, no se ha llegado a un consenso sobre su significado. Los requisitos estratégicos de

---

<sup>7</sup> ROBINSON, R., y J. Pearce (1983) “The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations”, *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 3, pp. 197- 207. Disponible en internet: <http://arp.sagepub.com/content/23/4/307.refs>. Consultado el 02 de octubre de 2013

<sup>8</sup> KENNETH RICHMOND Andrews. *The Effectiveness of University Management Development Programs* (1966)”. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/economistas/06/kra.htm>. Consultado el 03 de octubre de 2013.

<sup>9</sup> ALDANA VALDÉS, Eduardo. *Planeación y Estrategia*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2001. ISBN 958-9057-53-5,

cualquier tipo de negocio, dependen del ambiente competitivo y de la posibilidad de que el mismo varíe con el tiempo, integrando variables como sistemas de dirección en la empresa, estrategia de la empresa, desarrollo creativo de estrategias, competencia basada en habilidades, dirección estratégica de la empresa y la nueva economía de la sociedad del conocimiento.

Es importante conocer cómo se involucran estos al desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa así: Los sistemas de dirección en la empresa son implantados en estas y pueden considerarse en ocasiones ineficientes, en cuanto a la adaptación necesaria a un entorno cada vez más complejo. Toda organización formula estrategias empresariales, con el objetivo final de adaptarse a los constantes e inestables cambios de su entorno, y conseguir un futuro mejor.

Para ello, la alta dirección de la empresa debe elegir una determinada organización interna y fijar las formas de competir en los negocios en los que está presente. La dirección estratégica se relaciona con la dirección de empresas, por ello es interesante entender cómo han evolucionado los sistemas de dirección. Ver tabla 2.

Tabla 2. Tipos de sistemas de dirección

<b>Tipos de Sistemas de Dirección</b>	
<b>Dirección por Control</b>	Basado en el corto plazo y en aspectos internos de eficiencia. Válido para entornos estables. Utiliza el control presupuestario para examinar la correcta asignación de recursos.
<b>Dirección por Extrapolación o de Planificación Clásica</b>	Intenta predecir el futuro a través de la extrapolación de situaciones pasadas. Válido para entornos estables. Permite fijar objetivos a largo plazo.
<b>Dirección por Anticipación</b>	Trata de adelantarse al entorno dinámico que rodea a la empresa, aprovechando las oportunidades y haciendo frente a sus amenazas, a través de sus puntos fuertes y débiles. La empresa formula su estrategia, vinculándola con su entorno.
<b>Dirección por Medio de Respuestas Flexibles y Rápidas</b>	Permite a la dirección de la empresa detectar de forma rápida los cambios del entorno, dando respuestas rápidas y flexibles a los imprevistos externos que se producen en cada momento.

Fuente: Estrategia Competitiva de la Empresa, Kenneth Richmond Andrews, economista reconocido a nivel internacional, es uno de los autores más destacados en el campo de la estrategia empresarial.

“La estrategia es el medio a través del cual una empresa define sus objetivos, adaptándose a un entorno cambiante, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva en el tiempo<sup>10</sup>”.

“La estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y los planes esenciales para conseguirlos, establecidos de manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser.”<sup>11</sup>

La palabra estrategia<sup>12</sup> es quizás uno de los términos más utilizados en el mundo de los negocios. Se habla de estrategia en los ámbitos de publicidad, logística, recursos humanos, ingeniería, entre otros.

La esencia de la estrategia empresarial, es conseguir una ventaja competitiva sobre el resto de competidores del sector, perdurable a largo plazo.

En la tabla 3, se aprecian los elementos de la estrategia.

Tabla 3. Elementos de la estrategia

Elementos de la estrategia	
<b>Campo de Actuación</b>	Relación de los diferentes negocios de la empresa con sus entornos socioeconómicos.
<b>Capacidad</b>	Recursos físicos, financieros, técnicos y humanos. Habilidades directivas, organizativas y tecnológicas, que posee la empresa para conseguir sus retos.
<b>Ventaja Competitiva</b>	Cualquier característica de la empresa que la hace sobresalir sobre la competencia dentro de su sector.  Todos los competidores que operan en el mercado y persisten en el tiempo, tienen que mantener una ventaja diferenciada sobre el resto. Las formas de administrar el tiempo en las empresas líderes, en cuanto a producción, desarrollo de productos, ventas o distribución, representan las fuentes más valiosas de ventajas competitivas.
<b>Sinergias</b>	Integración de las actividades, recursos o habilidades de la empresa, de forma que el conjunto cree más valor que el derivado de la actuación independiente de cada una de las partes.

Fuente: Estrategia Competitiva de la Empresa, Kenneth Richmond Andrews, economista reconocido a nivel internacional, es uno de los autores más destacados en el campo de la estrategia empresarial.

<sup>10</sup> DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008.

<sup>11</sup> KENNETH RICHMOND Andrews. The Effectiveness of University Management Development Programs (1966)”. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/economistas/06/kra.htm>. Consultado el 03 de octubre de 2013.

<sup>12</sup> ANGEL LICONA, Michel. Planeación Estratégica y Prospectiva de una Unidad Académica: El Caso de la Facultad de Economía 2002-2003. México: Universidad de Colima, 2003.

En relación a los niveles jerárquicos de la empresa<sup>13</sup>, se pueden considerar diversos tipos de estrategias, las cuales serán responsabilidad de diferentes personas dentro de la organización. Es necesario que los niveles estratégicos interactúen entre sí, para que la estrategia global empresarial tenga el éxito que persigue.

Las decisiones que se toman en los niveles superiores de la empresa, condicionan las que se adoptan en otros niveles más bajos. Los responsables de los diferentes niveles estratégicos deben intercambiar información y coordinarse, para que las estrategias y los objetivos sigan la misma dirección. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Niveles estratégicos de la empresa

<b>Niveles estratégicos de la empresa</b>	
<b>Estrategia Corporativa</b>	<p>Plan de actuación directiva de la empresa en cada uno de sus negocios diversificados.</p> <p>Se establecen las relaciones de la empresa con su entorno y se definen las actividades en las que desea participar la compañía.</p> <p>Es responsabilidad del presidente o consejero delegado de la organización.</p>
<b>Estrategia de negocio o divisional</b>	<p>Plan de actuación directiva para un solo negocio o Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de la empresa.</p> <p>La empresa persigue construir una posición competitiva, desarrollando sus potencialidades internas.</p> <p>Su responsabilidad corresponde al gerente de división de la organización.</p> <p>La mayoría de las empresas diversificadas o de multiactividad adopta este tipo de estrategia, ya que los diversos negocios son muy heterogéneos entre sí y cada uno deberá tener un tratamiento estratégico independiente.</p>
<b>Estrategia funcional</b>	<p>Se aplican los recursos y las habilidades dentro de cada unidad estratégica, de forma que sean muy productivos.</p> <p>Las estrategias funcionales, dirigidas por los directores funcionales de la organización, deben coordinarse y apoyarse para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p><b>Áreas Funcionales de la Empresa:</b></p> <p>Producción.</p> <p>Comercialización.</p> <p>Financiación.</p> <p>Recursos humanos.</p> <p>Investigación y desarrollo.</p>

Fuente: Estrategia Competitiva de la Empresa, Kenneth Richmond Andrews, economista reconocido a nivel internacional, es uno de los autores más destacados en el campo de la estrategia empresarial

<sup>13</sup> ÁLVAREZ MEDINA, María de Lourdes y GEORGE Jr. Claude S. Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional. En: Historia del Pensamiento Administrativo. México: Pearson Educación, 2005, 2ª edición. ISBN 970-26-0550-4

Las empresas que compiten<sup>14</sup> en el mercado de forma eficiente, introduciendo nuevos productos, fabricando justo a tiempo, respondiendo rápidamente a las quejas de los clientes, generalmente destacan por la calidad de sus productos, la adaptación continua a las necesidades de los clientes y la explotación de nuevos mercados o negocios.

Todos estos factores integran lo que se conoce en la empresa como competencia basada en habilidades.

Una habilidad es un conjunto de procesos estratégicos que permite a la empresa identificar las necesidades de los clientes y satisfacerles, otorgándoles un mayor valor.

Ante el ambiente empresarial que caracteriza a los mercados actuales, las empresas tienen que establecer estrategias dinámicas que permitan dar respuestas rápidas a las cambiantes necesidades de los clientes, y crear habilidades organizativas difíciles de imitar por los competidores.

En la medida de que muchas organizaciones transfieren un número cada vez mayor de actividades al exterior, las empresas basadas en habilidades están integrándose verticalmente, con el objetivo de controlar la realización de todos sus procesos.

La potenciación de las habilidades requiere importantes inversiones en todas las unidades de negocio de la empresa, y sólo el director general puede identificar y autorizar tales inversiones.

Tabla 5. Principios de la competencia basada en habilidades

<b>Principios de la competencia basada en habilidades</b>
La estrategia se construye considerando los productos, mercados y procesos de negocio de la empresa.
La adecuada transformación de los procesos clave de un negocio, en habilidades estratégicas que proporcionen un valor superior al cliente, garantizará el éxito competitivo de la empresa.
Las habilidades estratégicas se realizan a partir de inversiones estratégicas en infraestructuras de apoyo, que unen las diversas unidades de negocio con las funciones tradicionales de la organización.
El principal guía de una estrategia basada en habilidades, es el director general de la compañía.

Fuente: Estrategia Competitiva de la Empresa, Kenneth Richmond Andrews, economista reconocido a nivel internacional, es uno de los autores más destacados en el campo de la estrategia empresarial

<sup>14</sup> PORTER, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fundamento a la estrategia en Harvard Business Review, Enero 2008.

La dirección estratégica<sup>15</sup> es la parte de la dirección de empresas cuyo fin último es formular y poner en marcha la estrategia. Para ello, es necesario llevar a cabo las siguientes funciones:

- ✓ Movilizar y desarrollar los recursos y capacidades de la empresa.
- ✓ Coordinar eficientemente todos los recursos de la compañía.
- ✓ Buscar rentas empresariales creadoras de valor.

Tabla 6. Condicionantes de la dirección estratégica

Condicionantes de la dirección estratégica	
<b>Incertidumbre</b>	El entorno, la competencia y las preferencias de los clientes, constituyen un entorno incierto que rodea a la empresa.
<b>Complejidad</b>	Las relaciones que se establecen entre el entorno y la empresa son complejas. La dirección estratégica se ve afectada por el comportamiento de los diferentes grupos que se relacionan con la compañía.
<b>Conflictos organizativos</b>	Los responsables de la toma de decisiones y los que resultan afectados por ella, en ocasiones se ven conmovidos por situaciones conflictivas.

Fuente: Estrategia Competitiva de la Empresa, Kenneth Richmond Andrews, economista reconocido a nivel internacional, es uno de los autores más destacados en el campo de la estrategia empresarial

La dirección estratégica<sup>16</sup> se puede considerar un proceso integrado por una serie de fases que siguen una secuencia determinada. El proceso de formulación e implantación de las estrategias en la empresa ha de tener una visión integradora, y ha de estar basado tanto en acciones pasadas como en planes de futuro.

Tabla 7. Fases del proceso de la dirección estratégica

Fases del proceso de la dirección estratégica	
<b>Misión y objetivos de la empresa</b>	Fijación de las finalidades generales de la empresa, las cuales han de ser socialmente aceptables y éticas para su éxito a largo plazo.
<b>Análisis externo</b>	Estudio de las amenazas y oportunidades del entorno competitivo.
<b>Análisis interno</b>	Determinación de la posición competitiva de la empresa, analizando los puntos fuertes y débiles de la misma. Identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la compañía, que le permiten generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

<sup>15</sup> PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 1990, ISBN 0-958-9047-05-X, 97 p.

<sup>16</sup> THOMPSON & STRICKLAND (2003) Administración Estratégica, Mc Graw Hill, México



Continuación Tabla 7.

Fases del proceso de la dirección estratégica	
<b>Diseño de opciones estratégicas</b>	Formulación de estrategias en el ámbito corporativo, de negocio y funcional, según la misión y objetivos de la empresa y los análisis externo e interno definidos.
<b>Evaluación y Selección de estrategias</b>	Elección de las estrategias competitivas, formas y métodos de crecimiento, y vías de internacionalización adecuadas, que darán lugar a las diferentes estrategias funcionales que se implantarán en cada una de las unidades de negocio de la empresa. Evaluación de las estrategias para decidir cuál es la mejor estrategia o alternativa que se ha de implantar.
<b>Puesta en Práctica de la estrategia elegida</b>	Implantación estratégica, a través de la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos perseguidos, medios disponibles en la empresa y el camino que se ha de seguir para que la estrategia tenga éxito. El equipo directivo, la estructura organizativa y la cultura empresarial, contribuirán a una adecuada implantación de la estrategia.
<b>Control de la Estrategia</b>	Formalización y revisión del proceso de implantación de la estrategia. Adecuación de la estrategia ante los continuos cambios internos y externos que tienen lugar. Corrección de las deficiencias en el caso de que los resultados no se adecuen a la misión y objetivos previamente planteados.

Fuente: Estrategia Competitiva de la Empresa, Kenneth Richmond Andrews, economista reconocido a nivel internacional, es uno de los autores más destacados en el campo de la estrategia empresarial

La misión<sup>17</sup> representa la identidad actual y futura de la empresa, la cual debe estar claramente definida, para que sea capaz de dirigir eficazmente las diversas actividades en las que opera la compañía.

Tiende a ser estable en el tiempo, aunque evoluciona en relación al resto de componentes de la organización, por lo que ha de ser adaptada tanto a los cambios del entorno, como a los surgidos en el ámbito interno de la compañía.

La misión es un proyecto a largo plazo, y ha de establecer el propósito estratégico, es decir, definir la posición de la empresa en el futuro y establecer el camino que permita conseguir sus objetivos.

Las variables que definen la misión de la empresa son:

- ✓ Producto o servicio que ofrece la empresa.
- ✓ Mercado o ámbito de actividad.
- ✓ Tecnología utilizada por la empresa.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos y Aplicaciones. 2 ed. México. McGraw-Hill. 2011.

La economía del conocimiento se ha visto afectada por un nuevo comportamiento, en el que la comunicación electrónica tanto en hogares como en el trabajo, a través de la utilización de líneas universales como Internet, es cada vez mayor.

Este gran crecimiento de la conectividad es uno de los factores más importantes que han de considerar los estrategias empresariales, ya que la nueva economía del conocimiento está alterando la manera de competir de las empresas.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) obligan a los directivos a volver a idear las estrategias de sus empresas.

Aunque sea imposible aplicar las mismas predicciones para todas las empresas en general, se pueden deducir diversas implicaciones o consecuencias estratégicas, derivadas de los cambios que tienen lugar en la economía del conocimiento:

- ✓ Fragmentación de la cadena de valor en negocios independientes, cada uno de los cuales explotará sus propias fuentes de ventaja competitiva.
- ✓ Algunos negocios nuevos se verán beneficiados de las economías de escala de la red, que podrían verse reforzados para formar monopolios.
- ✓ La fragmentación y reconfiguración de las cadenas de valor, darán lugar a nuevas oportunidades de negocios.
- ✓ Si una compañía se centra en una actividad diferente, cambiará la proposición del valor que sirve de soporte a su identidad de marca.
- ✓ La reducción radical de la capacidad de monopolizar el control de la información, dará lugar a un cambio en el poder de negociación.
- ✓ Reducción del coste de cambio de proveedor, y creación de nuevos métodos por parte de las empresas para ganarse la lealtad de los clientes.
- ✓ Algunas compañías pueden llegar a convertirse en víctimas de su antigua estructura material y de su propia psicología.

## **5.2 MARCO LEGAL**

La Planeación Estratégica produce nuevos compromisos y una nueva disciplina de trabajo, lo cual acrecienta la predisposición hacia ella; de allí que se pueda fracasar si no se adecuan las condiciones internas para su implementación.

Es en la Constitución Política de Colombia la cual manifiesta la creación de la empresa como eje fundamental en el desarrollo de la sociedad y el bienestar de la misma sea de origen privado o público y frente a la cual existen varios regímenes como lo son la creación de las leyes que evalúan y determinan este proceso en el ámbito competente como lo es la conservación y preservación del ámbito empresarial con la ley 905 del año 2004 en la cual se solidifica el margen legal competente para esta acción, y la ley 1014 de 2006 que otorga facultades para que con la creación de las empresas se constituyan campos de emprendimiento y mejoramiento continuo para la sociedad, es en estas leyes que se maneja todo el campo legal, por lo que es preciso conocer el marco jurídico que las regula y las pone en funcionamiento.

El marco jurídico de las empresas y la aplicabilidad del esquema de la planeación estratégica está conformado por la ley 905 de 2004 y también la ley 1014 de 2006 como anteriormente se había mencionado las cuales traen consigo los artículos que aún se encuentran vigentes en el código empresarial y de comercio.

Quizás la norma más importante es la ley 905 de 2004, por cuanto es esta la ley que regula los principios que deben manejarse en el funcionamiento empresarial, referente a esta legislación se deben ajustar los parámetros establecidos de acuerdo a las pautas señaladas dado a que en sí la responsabilidad de asumirla es del respectivo representante legal de la empresa como eje cumplidor de sus deberes.

Las anteriores normas son las principales en la cadena empresarial, puesto que existe una gran diversidad de decretos, circulares y resoluciones emitidas por las diferentes entidades estatales que de una u otra forma intervienen, regulan y vigilan las empresas, en especial la superintendencia de sociedades y la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

La empresa tiene obligaciones clasificadas en mercantiles, laborales y tributarias, es así como en la Tabla 8, se indica la obligación que debe cumplir de acuerdo a la categoría respectiva, de las cuales la mayoría no se está cumpliendo a cabalidad.

Tabla 8. Obligaciones de los empresarios

<b>OBLIGACIONES DE LA EMPRESA</b>	<b>OBLIGACIONES MERCANTILES</b>	<p>Matricularse en el registro mercantil.                      Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto a los cuales la Ley exija esa formalidad.                      Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios de acuerdo con la ley.                      Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.</p>
	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<p>Elaborar y suscribir contratos de trabajo.</p> <p>Cumplir con las prestaciones sociales a cargo exclusivo de sus empleados.</p> <p>Cumplir con las obligaciones laborales periódicas de los empresarios como: Aportes parafiscales, afiliación y aportes a la seguridad social, obligación de deducir y retener ingresos de asalariados, obligación de expedir certificados de ingresos y retenciones, obligaciones de informar.</p>
	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	<p>Inscripción en el RUT y obtener el Nit.                      Pagar los impuestos y sanciones a cargo.                      Responder los requerimientos de información que realice la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).                      Informar sobre el cambio de dirección fiscal y actividad económica.                      Informar a la Dian sobre las transacciones económicas que realicen los propietarios de las páginas web y sitios de interés.                      Llevar el libro fiscal de registro de operaciones diarias; este Libro, que debe estar foliado, debe anotarse la identificación completa del responsable y, además:                      a. Anotar diariamente los ingresos obtenidos por las operaciones realizadas, en forma global o discriminada.                      b. Anotar diariamente los egresos por costos y gastos.                      c. Al finalizar cada mes deberán totalizar:                      El valor de los ingresos del período.                      El valor pagado por los bienes y servicios adquiridos según las facturas que les hayan sido expedidas.                      Los soportes del Libro Fiscal de Registro de Operaciones Diarias que correspondan a los registros anteriores, deben conservarse a disposición de la Administración Tributaria durante 5 años a partir del día 1o. de enero del año siguiente al de su elaboración.                      Declarar y pagar impuestos municipales y/o Distritales.</p>

Fuente: Propia a partir de Guía Legis para pequeñas empresas 2012

### 5.3 MARCO ESPACIAL

La empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo”, se encuentra ubicada en el municipio de Guadalajara de Buga, que pertenece al departamento del Valle del Cauca, cuenta con una infraestructura acorde para el incremento de la economía del país.

El Municipio de Buga se constituye en un centro regional intermedio del Valle del Cauca y articula dinámicas económicas y productivas de una subregión, que comprende cerca de cuatrocientos mil habitantes abarcando en el área Metropolitana Turística adicionalmente a los siguientes Municipios: Guacarí, Ginebra, El Cerrito, Yotoco, Calima El Darién, Restrepo y San Pedro.<sup>18</sup>

Se encuentra localizado a 45 minutos del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y a partir de la ampliación a doble calzada de la vía Buga – Palmira, se disminuye el tiempo de recorrido hacia el Aeropuerto, mejorando además la seguridad vial en esta ruta y las condiciones actuales para su uso.

Además de lo anterior, Buga cuenta con el servicio de tren turístico y de pasajeros que funciona periódicamente en la ruta Cali – Buga – La Tebaida, en el que la Estación Férrea de Buga actúa como centro de salida y llegada de los pasajeros y turistas, en donde además se cuenta con otros servicios de soporte turístico, cultural y de esparcimiento, para lo cual se encuentra debidamente restaurada, recuperada y en funcionamiento.

Este sistema vial conecta a Buga con todos los municipios del Valle del Cauca tanto hacia el norte, sur y occidente con recorridos menores a 90 minutos a través de vías de excelentes especificaciones técnicas. Complementario a lo anterior, cuenta con una vía hacia la zona rural de la cordillera central debidamente pavimentada que se interconecta con el sistema vial rural del centro del valle, norte y sur del valle a lo largo de esta cordillera.

El área subregional que se estructura a partir de Buga como ciudad región se estructura de la siguiente manera:

- Centro regional intermedio: Buga
- Centros subregionales menores: El Cerrito y Guacari.
- Centros locales: Ginebra, Yotoco, Calima – Darién, Restrepo y San Pedro.

---

<sup>18</sup> GUADALAJARA DE BUGA. Nuestro municipio [en línea]. Página Web institucional, 2014 [citado el 13 de sept., de 2014]. Disponible en internet: <[http://www.guadalaradebuga-valle.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.guadalaradebuga-valle.gov.co/informacion_general.shtml)>

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo del proyecto fue el descriptivo, a consecuencia de que el objetivo comprende la realización de una investigación, que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa, previo análisis y conocimiento interno de esta, para concretar su planificación y definición de las necesidades del contexto del negocio.

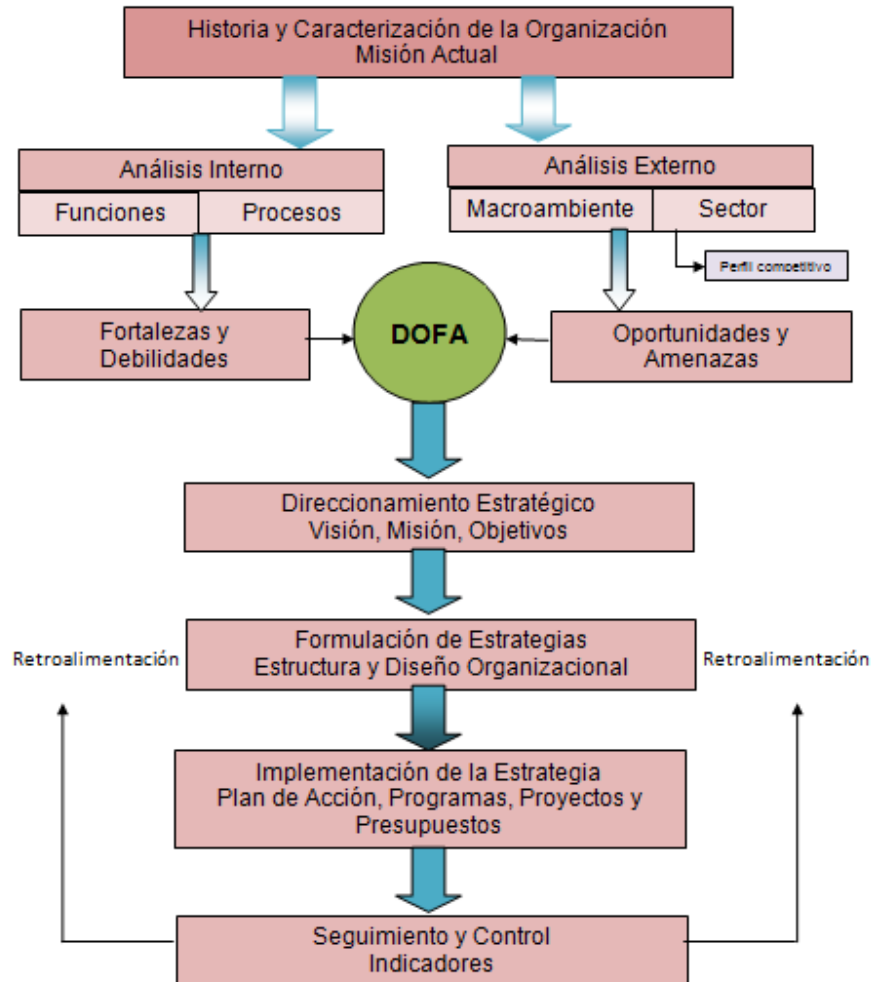
Se plasmó de forma escrita el problema gerencial definido por una situación en particular, se involucrará información relacionada con los productos, el mercado, la relación competitiva, la estructura organizacional, así como la situación financiera y económica de la Empresa.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método desarrollado en el diseño de la propuesta del plan estratégico para la empresa “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” de la ciudad de Guadalajara de Buga Valle del Cauca, en el periodo 2015 -2017 fue el inductivo-deductivo, siguiendo el siguiente proceso estratégico:

- ✓ Análisis externo del macroambiente y del sector (perfil competitivo) para identificar las oportunidades y amenazas.
- ✓ Análisis interno de sus funciones y procesos para reconocer sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Matriz DOFA.
- ✓ Direccionamiento estratégico para establecer misión, visión y objetivos.
- ✓ Formulación de estrategias en cuanto a su estructura y diseño organizacional.
- ✓ Seguimiento y control mediante el análisis de los indicadores. Ver Figura 1.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt G. 2011, d. 35. Papeles de trabajo para planes estratégicos

### 6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Méndez<sup>19</sup>, las fuentes son los hechos o documentos a los que el investigador acude y que le permite obtener información, mientras que las técnicas comprenden los medios empleados para recolectar la información. Las fuentes se dividen en dos: las primarias y las secundarias.

<sup>19</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ (2006) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ª Edición, Bogotá DF, LIMUSA NORIEGA EDITORES.

### 6.3.1 Fuentes primarias

FUENTES PRIMARIAS	TÉCNICA A APLICAR	PROPÓSITO	ACTORES
Diagnóstico estratégico	Análisis del Macro ambiente y Micro ambiente  PCI. Esta herramienta analiza Fortalezas y Debilidades  Análisis de DOFA  PORTER	Conocer las fortalezas y debilidades internas de la organización así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.	Grupo estratégico para realizar trabajo de campo de la empresa. Definido por el Gerente.
Direccionamiento estratégico	Misión, Visión, objetivos estratégicos, valores corporativos	A donde se quiere llegar.	Investigadoras del proyecto en conjunto con el grupo estratégico.
Formulación de la estrategia	Definición de Áreas estratégicas, proyectos estratégicos	Conocer cuáles son las áreas de mayor atención para lograr un mejor desempeño, con el fin de asegurar la competitividad	Investigadoras del proyecto en conjunto con el grupo estratégico
Implementación de la estrategia	Estructura de la Organización. Procesos de Dirección. Recursos Humanos. Cultura Organizativa. Planificación y Control Estratégico	Mejoramiento continuo, consistencia estratégica, Entender la estrategia.	Investigadoras del proyecto en conjunto con el grupo estratégico
Seguimiento y control de la estrategia	Los Indicadores de Gestión. La Implementación del Sistema de Control de Gestión.	El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico.	Investigadoras del proyecto en conjunto con el grupo estratégico

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a guía metodológica del Autor Carlos Eduardo Méndez, en Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales

### 6.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellas que se conseguirán y recopilaran por personas que han recibido la información de otras fuentes o de un



participante activo en el proceso. Para esta investigación la información será recopilada por medio de:

- ✓ Textos sobre conceptos generales de la administración, teorías administrativas, planes estratégicos, análisis sectorial, análisis del entorno, planeación y estrategia.
- ✓ Revistas relacionadas con temas de la globalización y su inferencia en la pequeña y mediana empresa.
- ✓ Documentos relacionados con el conocimiento científico y la investigación, el entorno, el direccionamiento, la previsión y el pensamiento estratégico.
- ✓ En Internet se realizará la búsqueda de investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.

## **6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **6.4.1 Técnicas Estadísticas**

La información tabulada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico. Se especifican los parámetros de posición o de dispersión, etc., que se utilizará en el tratamiento de la información obtenida a través de las fuentes.

### **6.4.2 Presentación de la información**

Los datos tendrán representación escrita por medio de matrices que se utilizaran para realizar el análisis externo e interno.

## 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BALANZAS Y FUNDICIONES EL TRIUNFO DE GUADALAJARA DE BUGA

Balanzas y Fundiciones El Triunfo es una empresa de amplia trayectoria que se ha mantenido en el mercado de Guadalajara de Buga durante más de 38 años, ubicada en la Calle 17 No. 16 - 57, Barrio La Concordia.

### 7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

A continuación se presenta una calificación de los factores internos de Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga. Es importante describir cada uno de los factores que intervienen y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. En el anexo A. se presenta la guía para la entrevista utilizada, que permitió precisar cada uno de estos factores directamente con el propietario de la empresa BALANZAS Y FUNDICIONES EL TRIUNFO

Estos factores son: Factor gerencia, Factor organización, Factor talento humano, Factor capacidad tecnológica, Factor financiero, Factor producción e inventarios y Factor competitividad.

#### 7.1.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** Si, dando la mejor calidad en sus productos, dirigiéndose a sus clientes potenciales que son los gimnasios y entre ellos (dueños de gimnasios) se pasan la voz (**fortaleza alta**)
2. **Metas y objetivos definidos:** Realmente es una empresa dedicada en gran parte a sus operaciones, con algunas metas y objetivos definidos, pero que no se hacen una cultura en el ambiente de trabajo. Es cumplidora de los pedidos de sus clientes y se distingue por entregar sus pedidos cuando se necesita, sin

- embargo no existen metas y objetivos explícitamente definidos por escrito. (**fortaleza baja**).
3. **Estrategia general para competir:** En sí la empresa no maneja estrategias específicas o claras que delimiten pasos a seguir, de ahí la implementación de este trabajo, si el dueño a futuro lo considera conveniente. Se puede decir que se invierten en las mejores materias primas, seleccionando lo que es o no conveniente para la pieza que fabricará, también poniendo mucho cuidado al detalle del moldeo. (**debilidad alta**)
  4. **Existencia de la declaración de la misión:** No los posee, sabe que se quiere y para dónde se va, pero jamás se ha plasmado por escrito. (**debilidad alta**)
  5. **Desarrollo de planes de contingencia:** Indirectamente, tratando de prever posibles cambios en la parte de fundición ya que conoce la competencia en sus zonas aledañas, en el momento está trabajando en un proyecto de pesas en tabletas con un material especial para ser lanzado próximamente. Pero no se le ha hecho ni un estudio de mercado ni un seguimiento detenido para saber si es o no rentable, la verdad en sus 38 años la empresa se sujeta al momento por el que se pase, sin ningún plan de contingencia específico, simplemente con la habilidad del propietario para realizar y cerrar los negocios. (**debilidad alta**).
  6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** Hasta el momento ha logrado sobrevivir gracias a la experiencia y habilidad del propietario para el negocio de la fundición, y a la lealtad de los clientes con los que cuenta. El deseo de generar cambios este año empezando por la parte contable y de los presupuestos facilitaría la labor de la empresa, y así responder a este entorno cambiante, en donde las decisiones acertadas o erradas las toma única y exclusivamente el propietario de la misma. (**fortaleza alta**).
  7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** No, todo es manejado gracias a la experiencia y al conocimiento empírico del propietario que lo ha hecho permanecer en el tiempo, la comunicación es abierta pero siempre es muy marcada la autoridad del gerente hacia sus colaboradores operativos (**debilidad alta**).
  8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** Realmente es muy poca la posibilidad de diálogo, debido a que las decisiones son unilaterales, además el trabajo en la empresa es un poco inestable e intermitente debido a la contratación semanal que no genera mucha confianza o seguridad en los empleados. Por así decirlo el recurso humano no es tenido muy en cuenta. (**debilidad alta**).

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

Tabla 9. Factor Gerencia Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga

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

FORTALEZAS	37.5%	DEBILIDADES	62.5%
FA	25%	DA	62.5%
FM	0%	DM	0%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

### 7.1.2 Factor organización

La alta gerencia está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga.

1. **Existencia de un organigrama formal:** No, se ha pensado en realizarlo. (*debilidad alta*)
2. **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos:** No, porque no tiene conocimiento al respecto. (*debilidad alta*)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** El dueño y gerente es quien imparte a su manera las órdenes, también delega poco ya que cada uno es experto en su área. (*fortaleza alta*).
4. **Claridad en las funciones del personal:** No, las funciones son dadas de manera verbal, lo que implica que en ausencia de algún operario de un proceso específico, otro tenga que cubrirlo sin conocer bien el puesto. No existe manual de funciones. (*debilidad alta*)
5. **Existencia y definición de procesos:** No la posee por escrito pero cada funcionario sabe cuál es su función dentro de la empresa. (*debilidad alta*).
6. **Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos:** No se realizan planes estratégicos, por ende no hay participación. (*debilidad alta*).
7. **Rotación de las directivas:** No, como se menciona anteriormente solo el dueño es quien tiene el liderazgo en esta empresa. (*fortaleza alta*)
8. **Personal con liderazgo visible:** No, porque no tienen sentido de pertenencia, trabajan por la necesidad económica, siendo éste el común entre todos los empleados (*debilidad alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna

un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Tabla 10. Factor Organización Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga

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

FORTALEZAS	25%	DEBILIDADES	75%
FA	25%	DA	75%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

### 7.1.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"<sup>20</sup>. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** No, la selección es competencia del propietario según su criterio, referencias familiares o personales. Aunque se ha visto la necesidad de personal especializado en moldeo no se ha hecho una convocatoria, se ha optado por enseñarle al personal existente y a personas conocidas por el medio y la familia. (*debilidad media*).
2. **Evaluación del nivel académico:** No, todo es tratado por el propietario, pero no hay evidencia de ello. (*debilidad alta*)
3. **Medición de la experiencia técnica:** No, aunque el producto final es prueba de que su experiencia técnica es buena (*fortaleza media*)
4. **Estabilidad laboral** No, no existe ningún vínculo legal, por eso existe siempre la posibilidad de que se vayan a buscar otras oportunidades donde se les brinde seguridad laboral. (*debilidad alta*)
5. **Nivel de remuneración:** La remuneración es buena y dependiendo del producido de cada empleado puede variar, lo que genera un gran esfuerzo en los operarios, ya que a más producción mayor es el salario. Pero no se puede olvidar que este salario va sin los pagos de salud, pensión, ARL y demás, lo que genera un alto riesgo en caso de que algo llegara a suceder al interior de la empresa, esto, es ya en sí mismo una gran desventaja con empresas de fundición que realizan las contrataciones con todas las de la Ley. (*debilidad alta*)
6. **Programa de capacitación:** No existe un rubro dentro del presupuesto de gastos, que se destine para capacitación (*debilidad alta*)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Tabla 11. Factor Talento Humano Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga

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

FORTALEZAS	16.6%	DEBILIDADES	83.4%
FA	0%	DA	83.4%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo



#### 7.1.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector industrial es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas de producción, administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** A pesar de ser una empresa con muchas falencias, en la parte organizacional, estructural y contractual, cuenta con buenos procesos técnicos y operarios que le permite realizar piezas de alta calidad cumpliendo con la demanda de sus clientes. (**fortaleza alta**).
2. **Capacidad de innovación:** La capacidad de innovación recae toda sobre el propietario, que con el objetivo de mejorar sus ingresos siempre está actualizándose en lo último en piezas de fundición. (**fortaleza alta**)
3. **Efectividad de la prestación de servicios:** Si, la mayoría de las piezas se hacen en la empresa, con la tecnología y la maquinaria que se ha ido adquiriendo con los años y que poco a poco mejora según las necesidades del mercado. (**fortaleza alta**).
4. **Flexibilidad de la prestación del servicio:** Si, se puede realizar casi cualquier pieza que el cliente necesite. Pero en lo referente a bases de datos o servicio postventa no existe tecnología alguna para ello, todo se hace mediante las relaciones que maneja el propietario de la empresa (**debilidad media**)
5. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** Están en la etapa de adquisición de algunos equipos que les permita sistematizar todos los procesos esenciales en una empresa. (**fortaleza alta**)
6. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** En la parte de los equipos el mantenimiento es periódico y preventivo, para evitar demoras en las entregas de los pedidos. La empresa aún no cuenta con un software que permita sistematizar los procesos, se está evaluando la posibilidad de adquirir uno. (**fortaleza alta**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la

empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Tabla 12. Factor capacidad tecnológica Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga.

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

FORTALEZAS	83%	DEBILIDADES	17%
FA	83%	DA	0%
FM	0%	DM	17%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

### 7.1.5 Factor financiero

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

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** Todo lo maneja el propietario con sus propios recursos, no tiene ninguna relación con las entidades bancarias debido a malas experiencias, y no acepta socios para que le inyecten capital. En este sentido, todo el riesgo recae sobre el propietario. (**debilidad alta**).
2. **Habilidad para competir con precios:** Si, gracias a la experiencia del propietario y al manejo que le ha dado durante más de 38 años, compite con muy buenos precios en el sector. Sin olvidar que los productos son de excelente calidad. (**fortaleza alta**).
3. **Estabilidad de costos:** Generalmente, aunque no posee un sistema de costos que le permita verificar las variaciones al detalle, este proceso es manejado personalmente por el dueño, quien se fija muy bien para evitar desperdicios o desfases en los costos de los materiales e insumos. (**fortaleza alta**).
4. **Direccionamiento en los planes de inversión:** si, todo es manejado por el propietario, quien toma las decisiones importantes y relevantes en la empresa, por lo general gusta de invertir en maquinaria para la elaboración de piezas nuevas, sin embargo no se realizan planes de inversión. (**fortaleza baja**).
5. **Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión:** al no existir alguna evidencia física de estos dos, no se podría saber. (**debilidad alta**).
6. **Gastos administrativos:** No existe registro de ninguno de los dos, el propietario lo lleva todo como contabilidad de bolsillo (**debilidad alta**).
7. **Costo laboral:** Aunque es bastante alto, no se paga lo establecido por la ley, lo que generaría un riesgo mayor de pérdida para el propietario, quien se mantiene al margen de este tema (**debilidad alta**).
8. **Utilidad neta:** No existe registro porque no se lleva contabilidad (**debilidad alta**).

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

Tabla 13. Factor Financiero Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga

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

FORTALEZAS	37.5%	DEBILIDADES	62.5%
FA	25%	DA	62.5%
FM	12.5%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

### 7.1.6 Factor producción e inventarios

Para las empresas industriales este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** Se encuentra en un sector urbano, y aunque los vecinos de vez en cuando han presentado inconformidades las respectivas autoridades ambientales han dado el aval gracias a que el carbón Coque no es contaminante, y no ha pensado en moverse de este lugar debido a que las instalaciones son propias. (**fortaleza alta**)
2. **Tecnología para el manejo de inventarios:** en la actualidad se realiza de forma manual. (**debilidad alta**)
3. **Medición de los procesos:** En la empresa no se realizan mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo. (**debilidad alta**)
4. **Gestión de inventarios:** no existe gestión de los inventarios en la empresa (**debilidad alta**).
5. **Existencia de pronóstico de la demanda:** no, no se cuenta con conocimiento para realizar esta actividad (**debilidad alta**)
6. **Aplicabilidad de planes operativos:** No se tienen por escrito los planes operativos, más los que agenda el propietario, sobre la marcha los hace cumplir a cabalidad. (**fortaleza media**)

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

Tabla 14. Factor Producción e inventarios Balanzas y Fundiciones El Triunfo de Guadalajara de Buga

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 16.6%		
2. Tecnología para el manejo de inventarios				D			D 16.6%		
3. Medición de los procesos				D			D 16.6%		
4. Gestión de inventarios				D			D 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Aplicabilidad de planes operativos		F						F 16.6%	

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.4%
FA	16.6%	DA	66.4%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

### 7.1.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los productos:** Excelente, la competencia es escasa en el sector y sus productos de alta demanda. (*fortaleza alta*).
2. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** no, no se cuenta con conocimiento para realizarlo. (*debilidad alta*).
3. **Participación en el mercado:** Sin un porcentaje definido para este índice, se podría decir que la participación va en aumento gracias a la introducción de nuevos productos para el sector de la fundición, los cuales no cuentan con una competencia directa en el sector, por lo menos no en la ciudad de Buga. (*fortaleza alta*).
4. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores:** Las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, debido a la facilidad de acceso a proveedores, préstamos, materiales e insumos pero gracias a la infraestructura y capacidad técnica necesarias para producir las piezas de alta calidad, se puede minimizar tal amenaza. (*debilidad media*).
5. **Fortaleza de los proveedores:** El cumplimiento y la facilidad de pago que ofrecen los proveedores son su principal fortaleza en los más de 38 años de vida de la empresa. (*fortaleza alta*).
6. **Servicio al cliente:** Excelente, el hecho de ser atendido directamente por su propietario, genera una ventaja que no tienen las grandes empresas de la fundición a nivel nacional. (*fortaleza alta*).
7. **Experiencia de la empresa:** La empresa tiene amplia experiencia en la actividad desarrollada, son ya 39 años de presencia en el mercado. (*fortaleza alta*).
8. **Capacidad de negociación con los proveedores:** La capacidad de negociación es Excelente y personalizada. (*fortaleza alta*)

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

Tabla 15. Factor Competitividad Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga.

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

FORTALEZAS	75%	DEBILIDADES	25%
FA	75%	DA	12.5%
FM	0%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

### 7.1.8 Resumen de resultados para los factores internos de Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga.

En la Tabla 16 se resumen las calificaciones de los distintos factores internos considerados en el estudio. Se puede apreciar que finalmente la empresa presenta un mayor peso de sus fortalezas con relación a las debilidades, las cuales son susceptibles de trabajar en el plan de mejoramiento. De acuerdo al análisis realizado, las principales debilidades se encuentran en el factor producción e inventarios, especialmente por la falta de tecnología para el manejo de éstos, ausencia de medición de los procesos y falta de aplicabilidad de planes operativos. En el factor talento humano existe una debilidad adicional, asociada a la ausencia de métodos para la medición de la experiencia técnica. Mientras que en el factor organizacional la falta de definición de procesos es una debilidad



importante. Finalmente, en el factor financiero, las bajas utilidades netas es la principal debilidad detectada.

Tabla 16. Resumen de Factores Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerencia	37,5%	62,5%
Organización	25%	75%
Talento humano	17%	83%
Capacidad tecnológica	83%	17%
Financiero	37,5%	62,5%
Producción e inventarios	33,2%	66,4%
Competitividad	75%	25%
<b>Promedio</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de Balanzas y Fundiciones El Triunfo

## 7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

### 7.2.1 Análisis del macroentorno

Inicialmente es necesario identificar las variables del entorno que inciden en la gestión administrativa y financiera de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta que las organizaciones se conciben en la actualidad como sistemas abiertos que están influenciadas por los acontecimientos y situaciones de su entorno.

Son diversos los factores exógenos que inciden en el desempeño de las empresas, los cuales pueden estar relacionados con un momento del tiempo o con condiciones generales de un sector específico. Las empresas combinan activos económicos y financieros, activos intangibles como es el talento humano, trabajo e insumos en sus procesos, con el fin de producir y vender bienes y servicios con miras a obtener utilidades. Aguilar indica que en consecuencia, “pueden verse afectadas por cambios en la tasa de interés del mercado, en los precios de los activos y en la tasa de cambio, así como por variaciones en las expectativas, el clima de los negocios, el acceso al mercado de capitales y la demanda interna.”<sup>21</sup>

<sup>21</sup> AGUILAR LONDOÑO, Camila. El impacto de eventos exógenos y sectoriales sobre el desempeño de las empresas: un análisis para Colombia, 1995-2001. Universidad de los Andes. Bogotá, noviembre de 2003.

Según Fernández,<sup>22</sup> actualmente se reconoce la existencia del entorno como un elemento clave para comprender y estudiar la actividad que desarrollan las organizaciones, las cuales son un elemento del sistema económico y el logro de sus objetivos, depende de una u otra forma de su entorno; debido a esto, las empresas deben otorgarle valor a la forma como conciben y se adaptan a las oportunidades y amenazas que se presentan en un contexto económico, social, político y tecnológico determinado.

Todos estos factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la formulación de planes empresariales y los propios ejercicios de valoración.

Por ello, en la labor de una empresa habrá que analizar los factores del entorno en el que actúa la empresa, factores como, el entorno económico, político, jurídico, ambiental y tecnológico, teniendo en cuenta que Balanzas y Fundiciones El Triunfo desarrolla su actividad en el sector industrial.

#### 7.2.1.1 Variable económica

Producto Interno Bruto:

Uno de los principales factores económicos que requieren ser referenciados en este apartado corresponde al PIB. Éste es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país o región durante un período, normalmente, un año.

En el gráfico 1 se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca en los últimos años, específicamente el período 2005-2013. Se aprecia una tendencia similar para ambas medidas, sin embargo, las magnitudes son distintas.

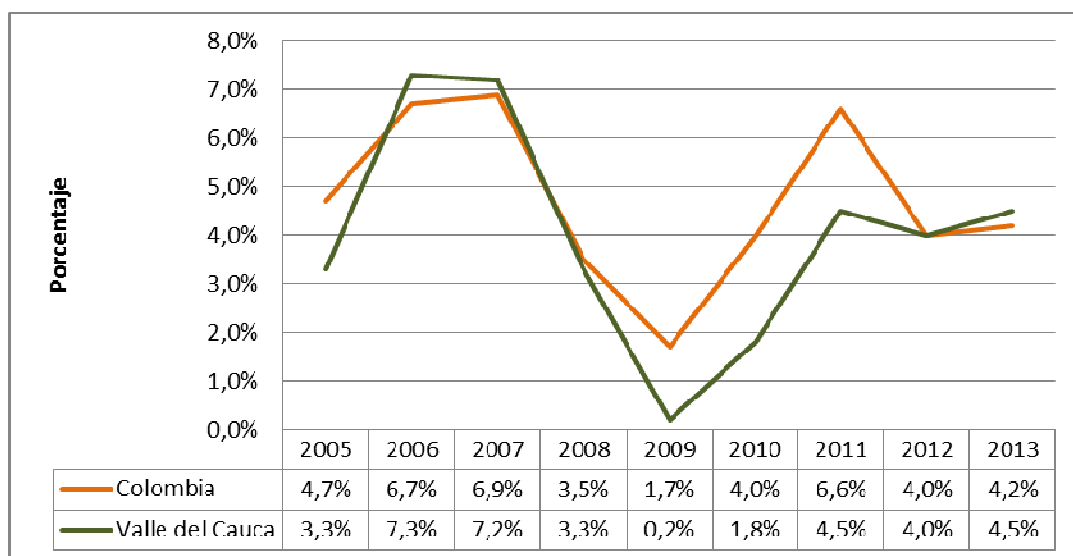
El período 2009-2013, evidenció una recuperación de la economía nacional y regional, no obstante, las tasas de crecimiento del PIB en Colombia son superiores a las del Valle del Cauca, aunque se aprecia que para el 2012 dicho crecimiento tiende a converger, ubicándose para el país en 4% y para el departamento igualmente en 4%.

En el 2013 según cifras preliminares del DANE, la economía del Valle del Cauca superó a la nacional, con un crecimiento del 4.5% superior al 4.2% respectivamente.

---

<sup>22</sup>FERNANDEZ, Sergio. La empresa y la importancia de su entorno. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América. Noviembre de 1997.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca.



Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

Para las empresas del sector industrial en general y en particular para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo, el crecimiento económico constituye una oportunidad, porque sus efectos positivos en materia de generación de empleo y mayores recursos para la población, brindan más posibilidades para el consumo de los productos ofrecidos.

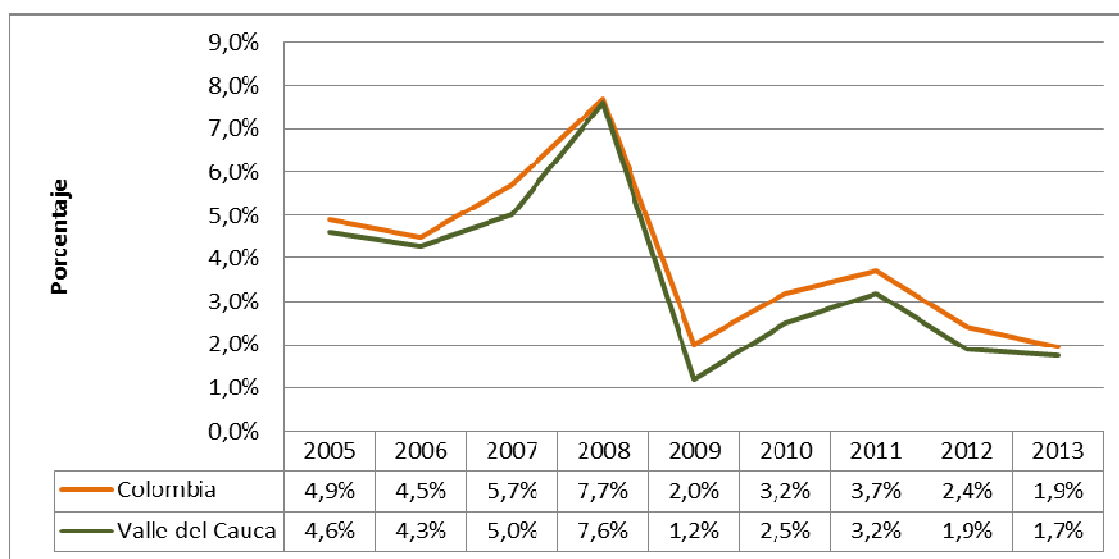
Inflación:

Otra de las variables económicas es la inflación, que es un indicador de la variación de los precios agregados en la economía. La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios.

En el gráfico 2 se muestra la tendencia. En los últimos años, la inflación al consumidor en Colombia mostró un crecimiento, especialmente entre los años 2006 y 2008, pasando de una tasa de 4.5% al 7.7%, rompiendo un ciclo descendente de los precios. Sin embargo, a partir del año 2008, nuevamente la inflación toma un ciclo descendente pasando de 7.7% a 2% en el 2009. En el año 2013, la inflación se ubica en el 3.7%, cifra superior al resultado del año 2009 y 2010. Esta situación es similar para el Valle del Cauca, considerando que la tendencia de los precios es prácticamente la misma de Colombia, pero con una magnitud menor. Para el 2013 la inflación nacional y la del Valle del Cauca tuvieron un comportamiento similar llegando a 1.9% y 1.7% respectivamente.

Para Balanzas y Fundiciones El Triunfo es importante este comportamiento porque indica que en términos relativos los productos para las personas son menores, respecto a otras regiones del país, dada la menor inflación existente, lo cual constituye una oportunidad para el sector. Además, la menor dinámica de los precios en el Departamento respecto al país conlleva a que el consumidor en el Valle del Cauca encuentre precios relativamente menores, lo cual constituye una oportunidad para las empresas en general.

Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).



Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

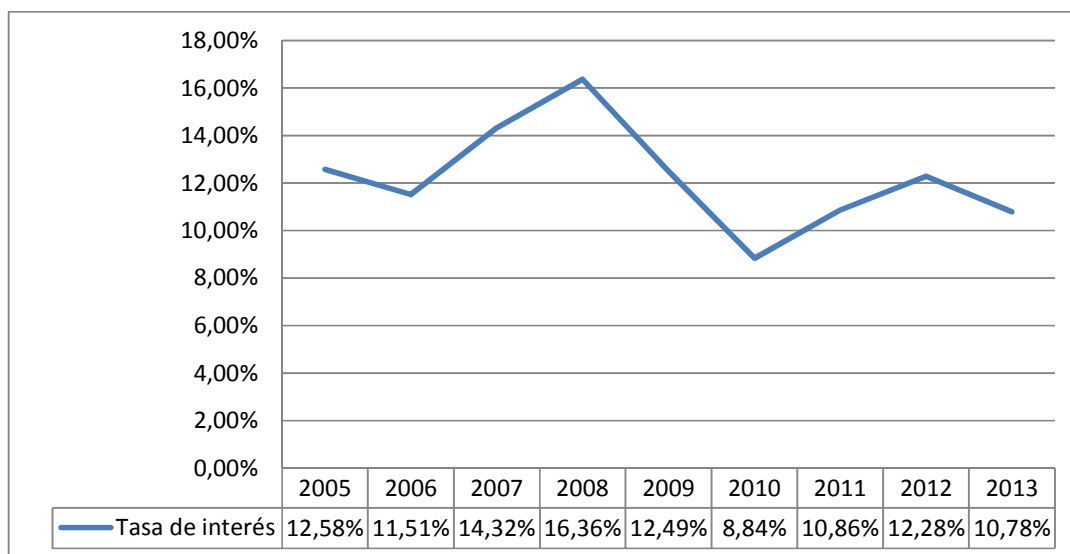
#### Tasas de interés:

Por su parte, las tasas de interés activas corresponden al costo del crédito bancario, calculado como un promedio ponderado para las distintas carteras como consumo, preferencial y tesorería, entre otros.

A nivel nacional, las tasas de interés activas se incrementaron entre los años 2006 y 2008, consecuente con el incremento de la inflación que también se registró en el mismo periodo, pasando de una tasa efectiva anual de 11.51% al 16.36%. Sin embargo, a partir del 2008 las tasas de interés volvieron a descender, ubicándose en 8.84% a diciembre de 2010. Para el 2012 se registra un incremento de las tasas nuevamente, pasando a 12.28% y luego descienden en el 2013 a 10.78%

Este descenso de las tasas de interés activas se convierte en una oportunidad para las empresas, en la medida que requieran de financiamiento externo, porque se reduce el costo del crédito, permitiendo apalancar la inversión requerida.

Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.



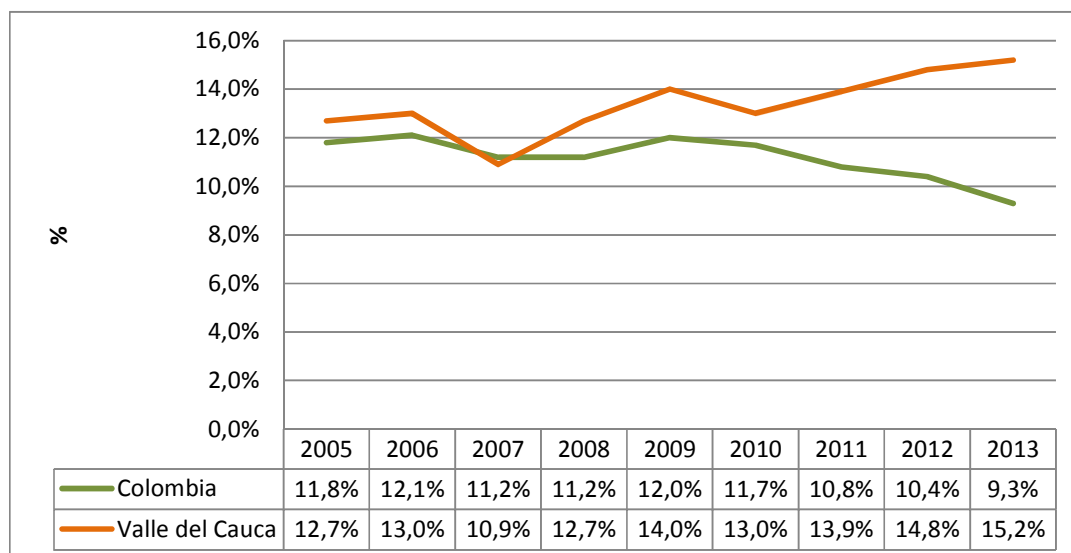
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

#### Empleo:

Una variable adicional, en el entorno económico es el empleo. Los indicadores muestran que en Colombia, en los últimos años ha existido dificultad para disminuir la tasa de desempleo, la cual entre el año 2005 y 2012 se situó por encima de los dos dígitos, solo en el 2013 bajó a 9.3% (ver gráfico 4). La situación es más preocupante en el Valle del Cauca, región que en el período referenciado ha presentado incluso tasas de desempleo superiores a las nacionales. En este caso, el porcentaje de desempleados se ha incrementado de 12.7% en el 2005 a 15.2% en el 2013.

Este resultado es una amenaza para las empresas en general, porque suponen malas perspectivas y dificultades para incrementar el consumo, lo cual puede desestimular la actividad productiva. En el caso de las empresas industriales como Balanzas y Fundiciones El Triunfo, el desempleo puede ser un factor que atente contra sus ingresos y afecte negativamente las ventas por menor disponibilidad de las personas para el consumo de los productos.

Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.



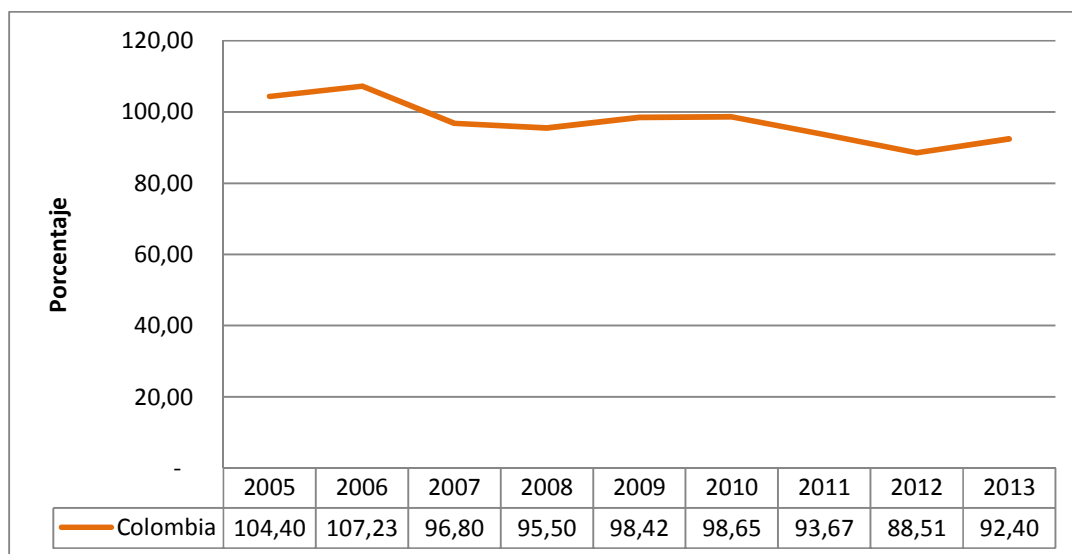
Fuente: Banco de la República y DANE.

#### Tasa de cambio:

Otro factor del entorno económico importante para el análisis es la tasa de cambio (ver gráfico 5). 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. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda. Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, existe abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube. Esta variable afecta el costo de los bienes importados.

En Colombia este índice muestra a partir del año 2006 una tendencia hacia la revaluación real hasta el año 2012, cuyo efecto es un incremento de las importaciones debido a que por cada bien externo hay que dar a cambio menos bienes domésticos. En la actual coyuntura, la tasa de cambio ha mostrado una depreciación en el 2013 llegando a 92.4 superior al 2012 que fue de 88.51. Esta situación estimula las remesas provenientes de personas que viven en el exterior, debido a que aumentan sus ingresos al cambio por pesos cuando llegan los recursos a Colombia, estimulando así el consumo en el país. Por ello constituye una oportunidad para expandir el consumo de bienes y servicios.

Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.



Fuente: Banco de la República, [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

#### 7.2.1.2 Variable sociocultural y demográfica

El Índice de Confianza del Consumidor (CCI) es una herramienta de medición que tiene que ver con la opinión actual de las personas dentro de un país determinado. Se calcula de una muestra representativa de la población para comprender el sentimiento general actual de la economía y lo que las personas creen que va a pasar con la misma en el corto plazo.

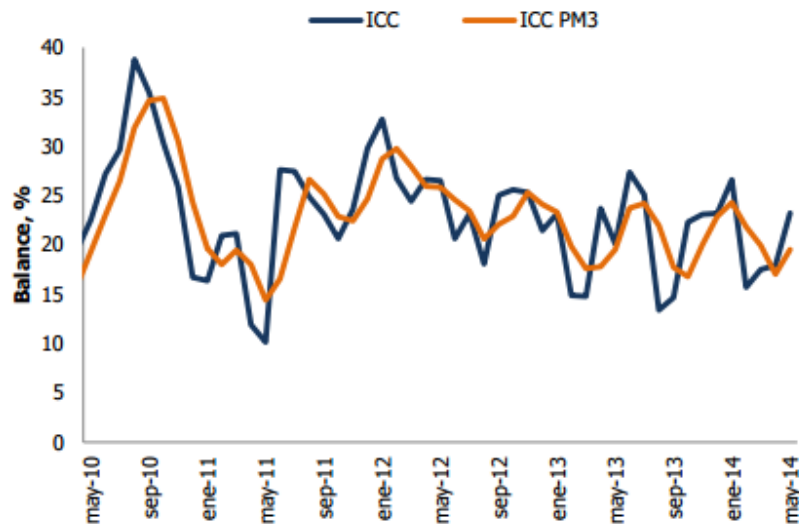
Si la confianza del consumidor es mayor, los consumidores están haciendo más compras, impulsando la expansión económica. En caso contrario, si la confianza es menor, los consumidores tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía.<sup>23</sup>

Según los resultados más recientes de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), el índice de confianza de los consumidores (ICC) se situó en mayo en 23,2%, un nivel superior al observado en el mes inmediatamente anterior (17,9%) y en mayo de 2013 (20,1%). De esta manera, el ICC manifiesta un claro indicio de recuperación tras la caída registrada en febrero (Gráfico 6).

<sup>23</sup> PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2014]

Este Índice ha demostrado ser un buen predictor del comportamiento del consumo final de los hogares. En efecto, desde septiembre de 2004 la correlación entre su promedio móvil de tres meses (PM3) y la variación anual real del consumo final de los hogares reportado por el DANE ha sido de 0,84.

Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2010-2014\*.



\* Mayo de 2014

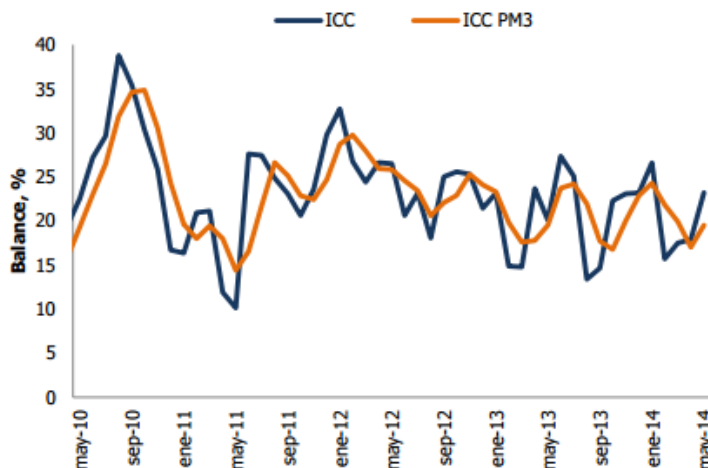
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

El ICC reúne cinco componentes: tres de ellos hacen alusión a las expectativas de los hogares a un año vista y dos hacen referencia a la percepción frente a la situación económica actual. Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE).

Como indica el gráfico 6, desde mayo del año pasado, la tendencia del ICE tiende a ser al alza contrario a lo que sucede con el IEC (Ver Gráfico 7). En particular, al contrastar el balance de mayo de 2014 frente a un año atrás, se observa que el progreso en el indicador agregado respondió en su totalidad a un avance de 10,3 pps en el ICE.



Gráfico 7. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia 2010-2014\*.



\* Mayo de 2014

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

En cambio, las expectativas de los hogares encuestados en mayo caen 1,7 pps en términos anuales (Tabla 17). Por su parte, en la comparación de los niveles actuales frente a los del mes inmediatamente anterior, el aumento en el balance del ICC es explicado por avances en cada uno de sus componentes, en el índice de condiciones económicas (ICE) de 3,8 pps y en el de expectativas (IEC) de 6,2 pps (Tabla 17.).

Tabla 17. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)

Variable / Balance %	2011 Mayo	2012 Mayo	2013 Mayo	2014	
				Abril	Mayo
<b>Índice de Confianza del Consumidor- ICC</b>	10.1	26.5	20.1	17.9	23.2
<b>A. Ind. De Expectativas del consumidor-IEC</b>	15.3	34.1	23.7	15.8	22.0
-¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	41.5	48.6	44.1	40.8	45.0
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-6.2	29.2	13.4	3.2	13.2
-Dentro de 12 meses, ¿Cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejor?	10.5	24.6	13.7	3.5	7.9
<b>B. Ind. De Condiciones Económicas-ICE</b>	2.4	15.1	14.7	21.1	24.9
-¿Cree ud, que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-3.0	14.0	6.6	12.2	13.9
-¿cree ud, que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor y cosas como esas?	7.8	16.2	22.7	30.	36.0

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

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.<sup>24</sup>

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.

La población indígena vallecaucana está compuesta por 12.430 indígenas correspondiente al 0.3% de la población, pertenecientes a cuatro etnias: Embera Chamí, Nasa, Nonam y Eperara Siapidara; y una comunidad Inga proveniente del Putumayo asentada en la zona rural de Buenaventura. Asentados en las zonas rurales de 20 de los 42 municipios del Departamento. Estos grupos étnicos presentan los más altos índices de Necesidades Básicas Insatisfechas, la más baja calidad de vida y alta marginalidad y pobreza, las principales causas de morbimortalidad presentes en sus pobladores.

La población afrocolombiana vallecaucana corresponde al 31.3% del total de los habitantes del Departamento con un poco más de 1'330.000 habitantes, de los cuales, el 90% habitan en centros urbanos, Siendo Cali la ciudad con mayor concentración en términos absolutos de población afrocolombiana en el país (700.000 personas aproximadamente). El Valle del Cauca hasta 1995 presentó un saldo positivo en 48.025 personas y a partir de 1995 invierte su flujo constituyéndose en un departamento expulsor, la migración internacional ha tenido un alto impacto a parte del departamento.

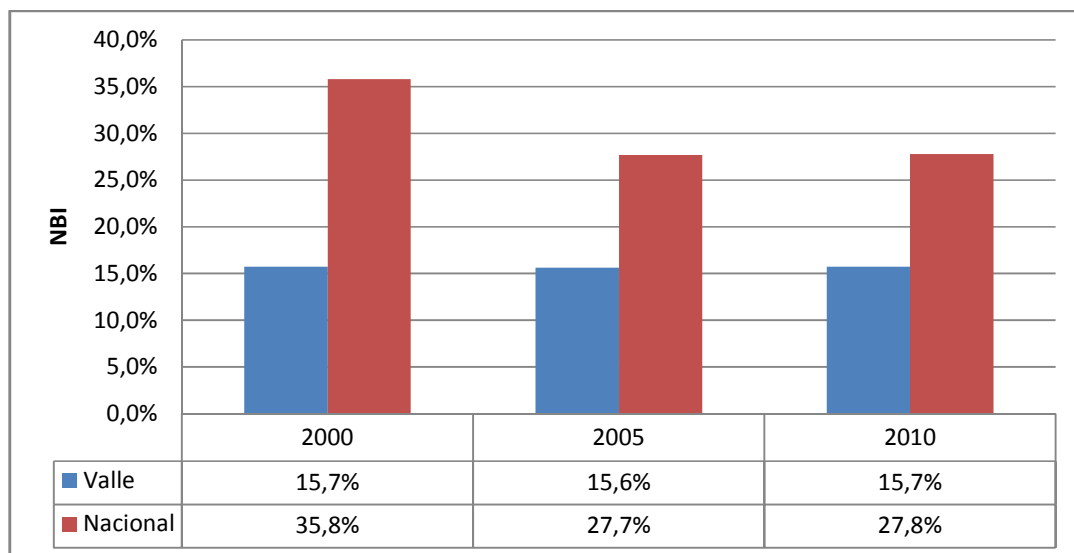
Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI<sup>25</sup> presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver gráfico 8).

---

<sup>24</sup> ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 11 de agosto de 2014] p. 7

<sup>25</sup> 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.

Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2010.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2013.

Con un 15,7% de las personas en situación de pobreza, siendo esta situación más grave en el área rural, la miseria corresponde sólo al 3,5% de la población, siendo también más acentuado en la zona rural. En cuanto a la situación de pobreza en los municipios del Valle del Cauca, con base en el indicador de NBI, Buenaventura –con un NBI de 35,5% presenta el mayor índice; y en los municipios del Norte del Valle, Ansermanuevo, Obando, Bolívar, Toro, El Cairo, Argelia y El Águila presentan índices cercanos al 30%; y Riofrío, Yotoco y Alcalá índices de un poco más del 25%.

### 7.2.1.3 Variable política

De acuerdo con la constitución vigente, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

El presidente ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez, delegando sus funciones a los ministros del despacho entre otros funcionarios nombrados que son de libre nombramiento y remoción. El parlamento bicameral es el Congreso de la República y está compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes.

Según la Constitución de 1991, Colombia está compuesta por 32 departamentos y un único Distrito Capital (Bogotá).

Los gobiernos departamentales se encuentran divididos en tres poderes: La rama ejecutiva, ejercida por el gobernador departamental, elegido cada cuatro años sin posibilidad de reelección. Cada departamento tiene su propia asamblea departamental, corporación pública de elección popular regional que goza de autonomía administrativa y presupuesto propio. Las asambleas departamentales emiten ordenanzas de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial o departamento.

Los departamentos están conformados por la asociación entre municipios. Actualmente hay 1120 municipios entre los que están el Distrito Capital, y los distritos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Tunja, Cúcuta, Popayán, Buenaventura, Medellín, Turbo y Tumaco. Cada municipio o distrito es presidido por alcaldes de carácter municipal, distrital o metropolitano. Los alcaldes son elegidos para un período de cuatro años, de acuerdo con el calendario electoral del Consejo Nacional Electoral. En representación de la rama ejecutiva a nivel local, cada municipio elige un Cabildo o Concejo integrado por concejales, elegidos para períodos de cuatro años también.

Uno de los indicadores más importantes en materia de política, es el balance fiscal del gobierno nacional. Su importancia radica en que su resultado es la base para definir la política económica que debe seguirse en el futuro inmediato.<sup>26</sup> El conocimiento oportuno y preciso de los resultados de la gestión de los recursos públicos durante un período, es indispensable no sólo para juzgar su pertinencia y eficiencia, sino también para tomar los correctivos orientados al logro de las metas fiscales y económicas propuestas.

En el gráfico 9 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2005-2013. 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 2009 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado). Sin embargo, el déficit fiscal ha venido reduciéndose paulatinamente y se proyecta que para el 2014 sea de 2.3% del PIB.

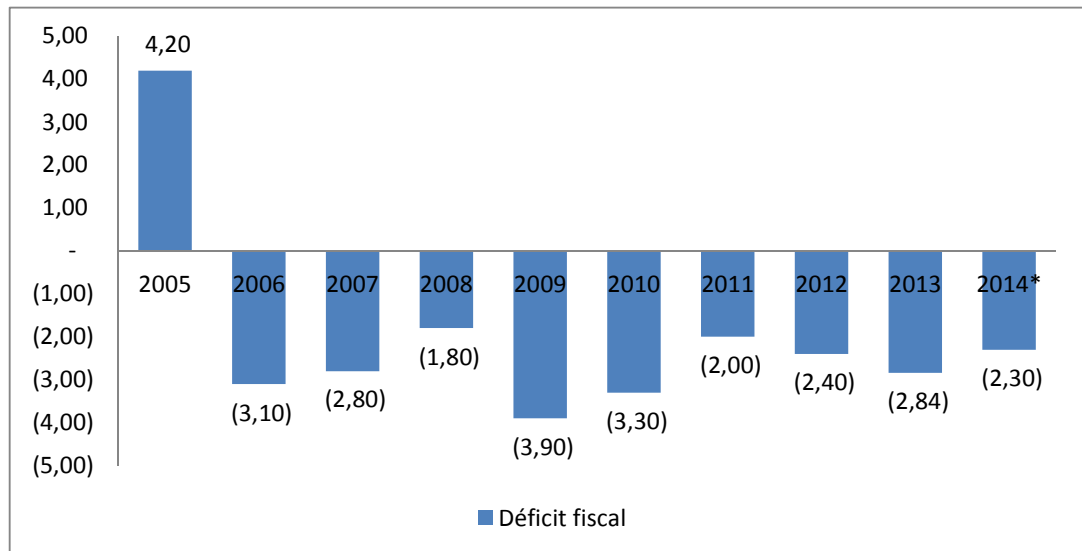
La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico, lo cual puede potencialmente afectar a las empresas colombianas por diferentes canales. En el

---

<sup>26</sup> BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: [http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%20E9mica\\_Deficit\\_Fiscal.pdf](http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%20E9mica_Deficit_Fiscal.pdf)

caso de que el gobierno decida incrementar los impuestos para corregir el déficit fiscal, las empresas se perjudicarían por sus mayores costos tributarios.

Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB.



\* Cifra proyectada por Ministerio de Hacienda

Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

#### 7.2.1.4 Variable tecnológica

El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por:

- La informática
- Las telecomunicaciones
- La automatización
- La química fina
- La genética y la biotecnología

Específicamente, el sector industrial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones.

En materia de informática y telecomunicaciones, el comercio electrónico es una de las principales características del entorno tecnológico en la actualidad. Este se puede definir como “cualquier forma de transacción comercial (no sólo comprar y vender) en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de contacto físico directo. En realidad, muchas empresas, por no decir todas, participan desde hace años en alguna forma de comercio electrónico, ya que pueden emplear Internet para localizar algún proveedor, el correo electrónico para dar servicio a un cliente, pagan con tarjeta de crédito, etc.”

Las ventajas del comercio electrónico son evidentes. 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. Otras ventajas del comercio electrónico son las siguientes:<sup>27</sup>

- 1) Reduce los retrasos gracias a la velocidad de transmisión
- 2) Disminuye el ciclo de producción, creando mercados más competitivos
- 3) Hace posible la igualdad de trato a los clientes independientemente de sus características individuales: nacionalidad, lugar de residencia, etc.
- 4) Amplía de forma considerable el mercado potencial de las empresas
- 5) Faculta a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados que de otra manera tendrían vetados por su elevado coste

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector industrial, 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.

Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Conectividad, 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 2008-2009.<sup>28</sup> En el último año Colombia pasó de ocupar la posición 69 de 127 países incluidos en la muestra a la posición 64 de 134 países en la medición de 2009.

El Reporte Global de Tecnologías de la Información destaca a Colombia como el país de América Latina que ascendió más posiciones en el Índice de Conectividad debido a mejoras trascendentales en los componentes de preparación (individuos, empresas y Gobierno) para el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. También menciona que Colombia ocupa en América del Sur la tercera posición después de Chile y Brasil.

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. Para el sector inmobiliario en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.

---

<sup>27</sup>SARASA LÓPEZ, Miguel Ángel. Presente y futuro del comercio electrónico. Artículo disponible en internet: <http://www.iec.csic.es/CRIPTONOMICON/articulos/expertos25.html>

<sup>28</sup><http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

## 7.2.2 Análisis del microentorno

La localización estratégica de Buga y la disponibilidad de una red de autopistas de doble calzada le permiten conectarse con el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (a 40 minutos), la zona industrial del norte del Cauca (a 90 minutos) y centros de consumo como la ciudad de Cali (a 50 minutos), y a la región del «triángulo del Café» (a 150 minutos).

Actualmente avanzan las obras de construcción de la doble calzada Buga – Buenaventura que permitirá disminuir el tiempo de recorrido en ese trayecto a dos horas reduciendo los costos del transporte.

Otro modo de transporte disponible en el territorio es el férreo, operado por el Concesionario «Ferrocarril del Pacifico», que tiene a su cargo la rehabilitación, conservación, operación, mantenimiento y explotación de la red férrea del pacífico, entre Buenaventura - La Felisa (Caldas) y Zarzal – La Tebaida, convirtiendo a Buga en un nodo multimodal de transporte.

La localización geográfica, las condiciones climáticas, las infraestructuras de conectividad, la articulación de diferentes modos de transporte, la oferta de servicios empresariales y financieros en la región y la accesibilidad a mercados convierten a Buga en una excelente alternativa para el asentamiento de empresas.

Adicionalmente, benefician el flujo de personas favoreciendo así la actividad turística de la región.

Por su parte, a través de la información de la base de datos de la Cámara de Comercio se describe la estructura empresarial del área de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Buga.<sup>29</sup>

De acuerdo a los registros de la Cámara de Comercio, la inversión neta<sup>30</sup> del Municipio de Buga y el área de jurisdicción presentó en el año 2013 un aumento del 102.43% con respecto al año 2012 pasando de \$10.130.391 miles de pesos a \$20.506.938 miles de pesos<sup>31</sup> (ver gráfico 10).

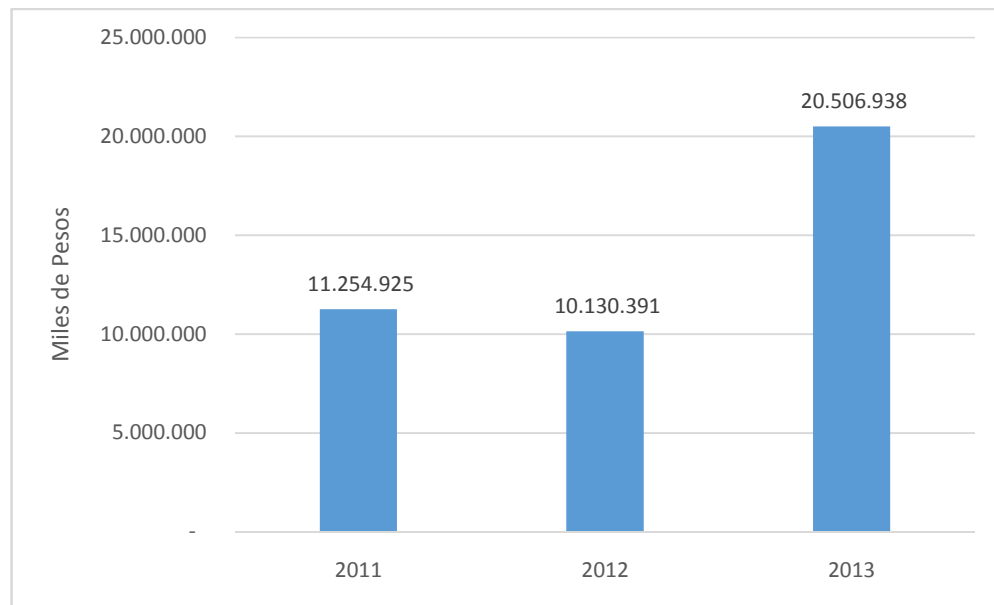
---

<sup>29</sup> El área de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Buga comprende los municipios de Guadalajara de Buga, Guacari, El Cerrito, Ginebra, Yotoco, Restrepo, Calima El Darién y San Pedro

<sup>30</sup> El Capital Neto Suscrito se define como el resultado de la siguiente relación: capital neto suscrito CNS = capital constituido –capital en estado de Disolución + reformas de capital (aumentos de capital – disminuciones de capital).

<sup>31</sup> TABORDA C. Jean Fabián. Inversión neta enero a diciembre de 2013. Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga. Enero de 2014.

Gráfico 10. Inversión neta en Guadalajara de Buga. 2011-2013



Fuente: Cámara de Comercio de Buga

Este comportamiento se explica por un aumento considerable de capital reformado y así mismo el aumento en empresas constituidas respecto al año anterior (ver gráfico 11).

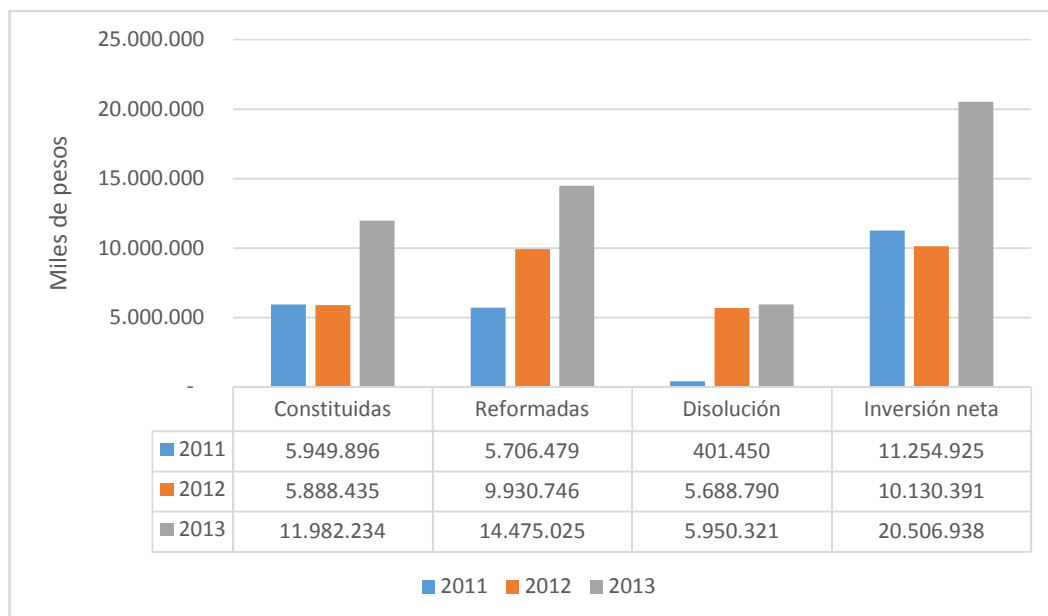
El capital constituido aumentó un 103.49% pasando de \$5.888.435 miles de pesos en el 2012 a \$11.982.234 miles de pesos en el 2013.

En cuanto al capital reformado tuvo un crecimiento 45.76%, pasando de \$9.930.746 miles de pesos en el 2012 a \$14.475.025 miles de pesos en el 2013.

Por su parte, la disolución de capital aumentó un 4.6%, pasando de \$5.688.790 miles de pesos en el 2012 a \$5.950.321 miles de pesos en el año 2013.



Gráfico 11. Movimiento de capitales en Guadalajara de Buga. 2011-2013



Fuente: Cámara de Comercio de Buga

Por municipio la Inversión Neta (ver tabla 18), en relación al capital neto suscrito se concentró en el Municipio de Guadalajara de Buga con el 84.5% con una participación en capital de \$17.325 millones y el Municipio El Cerrito con el 4.3% con una participación en capital de \$ 882.384 millones.

Tabla 18. Inversión neta por municipio. Pesos. 2012-2013

MUNICIPIO	INVERSION NETA							
	2.012	%	Can	%	2.013	%	Can	%
Guacarí	\$ (656.810.000)	-6%	14	8%	\$ 213.500.000	1.0%	7	3%
Buga	\$ 5.516.240.091	54%	81	49%	\$17.325.773.222	84.5%	125	58%
Ginebra	\$ (497.630.000)	-5%	9	5%	\$ 535.000.000	2.6%	6	3%
Darién	\$ (46.640.000)	-0.46%	2	1%	\$ 343.020.000	1.7%	10	5%
El Cerrito	\$ 4.168.159.992	41%	39	23%	\$ 882.384.332	4.3%	44	21%
Restrepo	\$ 659.000.000	7%	10	6%	\$ 66.500.000	0.3%	2	1%
San Pedro	\$ 383.800.000	4%	6	4%	\$ 744.760.000	3.6%	17	8%
Yotoco	\$ 604.271.118	6%	5	3%	\$ 396.000.000	1.9%	3	1%
<b>Totales</b>	<b>\$10.130.391.201</b>	<b>100%</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>	<b>\$20.506.937.554</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Buga

La inversión neta en el año 2011 se concentró en el sector industrial con el 45%, mientras que en el 2012 fue el Comercio con un 46%, seguido del sector Agrícola con una participación del 37%, le sigue el sector de Hoteles y Restaurantes con un 15.5%. El sector de Servicios y otras actividades presentaron una participación negativa del 16% y 1% respectivamente (ver tabla 19).

Tabla 19. Inversión neta por sector económico. Pesos. 2011-2012

SECTOR ECONOMICO	INVERSION NETA							
	2.011	%	Can	%	2.012	%	Can	%
Agrícola	2.234.050.000	20%	17	14%	3.741.111.118	37%	37	22.3%
Minas	0	0%	0	0%	-5.000.000	0%	-1	-0.6%
Industrias	5.012.206.086	45%	12	10%	224.870.000	2%	16	9.6%
Electricidad, gas y vapor	-110.000.000	-1%	0	0%	0	0%	0	0%
Construcción	194.000.000	2%	8	6%	560.333.000	6%	19	11.4%
Comercio	1.482.623.824	13%	26	21%	4.688.334.702	46%	46	27.7%
Transporte	200.836.000	2%	7	6%	305.300.000	3%	5	3%
Finanzas	550.600.000	5%	4	3%	64.000.000	1%	2	1.2%
Actividades inmobiliarias	1.220.110.000	11%	26	21%	691.279.992	7%	21	12.7%
Hoteles y restaurantes	10.000.000	0%	1	1%	1.566.264.389	15.5%	2	1.2%
Servicios	305.000.000	3%	18	15%	-1.607.142.000	-16%	18	10.8%
Otras actividades	155.500.000	1%	5	4%	-98.960.000	-1%	1	0.6%
<b>Total</b>	<b>11.254.925.910</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>10.130.391.201</b>	<b>100%</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Buga

Respecto al comportamiento por sector económico en el año 2013, la inversión neta se concentró en el sector Industrial con un 46.6% con un capital neto de \$ 9.556 millones seguido de Actividades Profesionales con una participación del 26.31% con un capital neto de \$ 5.395 millones, los sectores de Agrícola, Salud, Construcción y Transporte en menor proporción con una participación del 9.28%, 8.49%, %4.64, %4.11 respectivamente.

El sector de Alojamiento y Servicios de Comida presentó una participación negativa del -15.62% (ver tabla 20).

Tabla 20. Inversión neta por sector económico. Pesos. 2013

SECTOR ECONOMICO	INVERSION NETA			
	2.013	%	Cant	%
<b>Agrícola y pesca</b>	\$ 1.903.601.715	9.28%	31	14.49%
<b>Minas y Canteras</b>	0	0%	0	0%
<b>Industrias</b>	\$ 9.556.560.074	46.6%	38	17.76%
<b>Electricidad</b>	0	0%	0	0%
<b>Distribución de Agua</b>	\$ 20.000.000	0.10%	1	0.47%
<b>Construcción</b>	\$ 950.786.000	4.64%	25	11.68%
<b>Comercio</b>	\$ 1.353.100.000	6.6%	43	20.09%
<b>Transporte y Almacenamiento</b>	843.200.000	4.11%	13	6.07%
<b>Alojamiento y Servicio de Comida</b>	\$ (3.203.021.567)	- 15.62%	4	1.87%
<b>Información y Comunicaciones</b>	\$ 69.000.000	0.34%	4	1.87%
<b>Actividad Financiera y de Seguros</b>	\$403.500.000	1.97%	1	0.47%
<b>Actividades Inmobiliarias</b>	\$ 704.000.000	3.43%	3	1.4%
<b>Actividades Profesionales</b>	\$ 5.395.656.332	26.31%	21	9.81%
<b>Actividades de Servicios Administrativos</b>	\$ 97.555.000	0.48%	14	6.54%
<b>Actividad Pública</b>	0	0%	0	0%
<b>Educación</b>	\$ 458.000.000	2.23%	2	0.93%
<b>Actividades de Salud</b>	\$ 1.742.000.000	8.49%	9	4.21%
<b>Actividades Artísticas</b>	\$ 138.000.000	0.67%	4	1.87%
<b>Otras actividades de Servicios</b>	\$ 75.000.000	0.37%	1	0.47%
<b>Actividades de los Hogares</b>	0	0%	0	0%
<b>Actividades de Organizaciones</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.506.937.554</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Buga

### 7.2.3 Análisis del sector de fundición

En este apartado se realiza un análisis del sector en el cual desarrolla su actividad la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo, utilizando para ello la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Inicialmente se realiza una descripción de la actividad de la fundición, para tener claridad sobre el sector.

#### 7.2.3.1 Generalidades del sector<sup>32</sup>

La fundición de metales hace referencia al proceso mediante el cual se somete la materia prima metálica a temperaturas superiores a las de su punto de fusión, con el fin de manipularla en estado líquido y fabricar piezas de forma y dimensiones específicas. Para ello se utilizan moldes en los cuales el metal se solidifica y en algunos casos, elementos aleantes son añadidos a la materia prima para así mejorar sus propiedades mecánicas. El calor necesario para la licuefacción de los

<sup>32</sup> ODES. Diagnóstico del Sector de Fundición en el Departamento del Atlántico [en línea]. Barranquilla, 2005 [citado el 2 de oct., de 2014] Disponible en: <<http://www.crautonomia.gov.co/documentos/odes/1InformeDiagnosticoSectorial.pdf>>

metales es proporcionado por energía eléctrica o por combustibles fósiles según el tipo de horno utilizado.

Dentro de la actividad manufacturera, el sector de fundición es uno de los sectores fundamentales para la economía debido a que los productos que genera son utilizados como insumos de primer orden en múltiples otras industrias como la metalmecánica, la automotriz, y en general en la fabricación de maquinarias y equipos para la industria cementera, minera, petrolera, energética, agrícola, de obras públicas, de bebidas, de alimentos, y textil, entre otras.

Este sector se divide en dos subsectores principales: el subsector de fundición de materiales ferrosos, que comprende hierro y acero, y el subsector de fundición de materiales no ferrosos, que comprende el aluminio, bronce, plomo, cobre, magnesio, latón, zinc, zamak, y níquel. Bajo la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), las actividades de fundición de metales se clasifican bajo el código 27 de fabricación de productos metalúrgicos básicos, y en especial bajo el código 273 de fundición de metales.

Este último a su vez comprende los subsectores de fundición de hierro y acero (CIIU 2731) y de fundición de metales no ferrosos (CIIU 2732).

Este sector involucra diferentes actividades económicas según el tipo de materia prima de fundición utilizada, y según la posición de las empresas fundidoras en la cadena de valor del metal. Por un lado, hay dos modalidades de fundición de metales de acuerdo con el tipo de materia prima utilizada: la fundición de metales mediante obtención primaria y mediante recuperación secundaria. La primera modalidad se refiere al procesamiento de metales, en especial los de carácter industrial, que en la naturaleza se encuentran en forma oxidada.

Dicho procesamiento incluye actividades de minería y de reducción, la cual ocurre durante el proceso de fundición. La segunda modalidad consiste en la recuperación de metales mediante la fundición de chatarras y escorias y se relaciona con actividades de reciclaje y recolección de materiales.

Por otro lado, el valor agregado ofrecido por las empresas fundidoras varía de acuerdo con el grado de transformación que realicen sobre el metal una vez ha sido fundido. Es así como existen empresas cuyo proceso productivo se limita a la fundición y cuyo producto final son lingotes metálicos, como empresas cuyo proceso productivo involucra además de la fundición la fabricación de piezas metálicas específicas – productos terminados.

El tamaño y la tecnología utilizada por las empresas dedicadas a la fundición de metales varía enormemente desde pequeños talleres con procesos artesanales y hasta grandes plantas manufactureras con tecnología de punta que procesan miles de toneladas de materia prima por día.

En cuanto al impacto ambiental de las empresas de este sector, este se relaciona directamente con el tamaño de la empresa, el tipo de tecnología y moldes utilizados, y el tipo de material procesado (hierro, acero, bronce, aluminio, plomo, cobre, zinc, estaño, entre otros).

### 7.2.3.2 Tipología de las Empresas del Sector

Como en muchos sectores de la economía, la industria de la fundición se desarrolla en Colombia en empresas de tipo artesanal o microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Sin embargo, en Guadalajara de Buga predominan las fundidoras artesanales o microempresas.

Las empresas artesanales o microempresas son predominantemente empresas familiares, con un promedio de cinco trabajadores permanentes y un máximo de 10; en general la fuerza de trabajo está representada en su gran mayoría por mano de obra familiar; los pagos son determinados por el volumen de producción, y representan bajos niveles de tecnología en el proceso productivo, por lo cual los niveles de eficiencia de la producción son bajos.

Usualmente no hay afiliación de los trabajadores al sistema de seguridad social, ni prácticas adecuadas de salud ocupacional, por lo que hay una exposición directa de manos y cara a los materiales que se manipulan y con frecuencia de pies y tronco, debido a que al elevarse la temperatura los trabajadores se quitan la camisa. También es común la presencia de altas deficiencias en orden y aseo y manejo de los residuos sólidos. Los niveles de capacitación de los trabajadores son mínimos, limitándose el conocimiento al campo de lo empírico.

### 7.2.3.3 Estructura de Costos de las Empresas del Sector

La estructura básica de costos de una fundidora recuperadora de material se muestra en la Tabla 21:

Tabla 21. Estructura de Costos Típica de una Fundidora Recuperadora de Material

Rubro	% del Costo Total
Materia prima de fundición	80-90 %
Otros insumos de fundición*	6-10 %
Gastos administrativos y de personal	3-7 %
Gastos de comercialización	1-4 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

\* Incluye combustible, fundentes, material refractario, energía y agua

Fuente: Organización para el desempeño empresarial sostenible - ODES

Como se puede observar, el rubro más significativo es la materia prima de fundición, representando entre el 80 y el 90% de los costos. Este dato sustenta la relevancia para las empresas fundidoras de incrementar sus niveles de productividad, especialmente en relación con su capacidad de transformación de materia prima de fundición en material recuperado para la comercialización.

#### 7.2.3.4 Cadena de Valor

Los márgenes de utilidad de las empresas del sector de fundición dependen directamente del valor agregado que ellas le impriman al material recuperado. Mientras que las fundidoras recuperadoras de material operan con bajos márgenes de utilidad, aquellas que fabrican piezas metálicas por lo general tienen mayores márgenes. Estos últimos pueden ser aún mayores en la medida en que las piezas tengan mejores acabados y tratamientos superficiales.

Se ha evidenciado que aquellas fundidoras que operan bajo maquila para las comercializadoras, prestándoles el servicio de recuperación de metales tienen márgenes de utilidad mayores que los exhibidos por las fundidoras independientes que compran su propia materia prima.

#### 7.2.3.5 Procesos y equipos típicos utilizados en el sector de la fundición

La fundición de metales, en general, involucra las siguientes etapas:

- Fabricación de moldes
- Fundición del metal
- Colada
- Limpieza de piezas fundidas

## **Fabricación de Moldes**

El proceso de fundición de metales comienza con la fabricación de los moldes en los cuales será vaciado el metal líquido. La función de dichos moldes es la de imprimirle una forma específica al metal durante el proceso de solidificación.

Existen dos tipos de moldes para fundición de metales: permanentes y desechables. Los primeros son elaborados en metales con puntos de fusión más altos que los del metal a ser fundido, en material refractario o en arenas enlazadas químicamente (NCDENR) y se pueden reutilizar en múltiples ocasiones. Los segundos son elaborados principalmente en arena refractaria y son destruidos después de cada proceso de fundición. La arena es posteriormente reutilizada para fabricar nuevos moldes.

Los moldes desechables de arena se elaboran a partir de arena refractaria aglomerada con el fin de que conserve su forma durante la colada del material. El tipo más común utilizado es la arena verde, compuesta de arena, arcilla, material carbonoso y agua. La arena constituye un 85% de la mezcla y es principalmente sílice aunque se utiliza olivino y circón cuando se requiere un mayor punto de fusión o mayor densidad. La arcilla, aportando entre el 4 y el 10% de la mezcla, actúa como aglomerante brindando resistencia y plasticidad al compuesto. Los materiales carbonosos se añaden con el fin de suministrar una atmósfera reductora y una película de gas que evite la oxidación del metal durante la colada, y pueden constituir entre el 2 y el 10% de la mezcla. Como materiales carbonosos se utilizan el carbón de mar (un carbón bituminoso finamente molido) y productos del petróleo. El agua, por su parte, activa la aglomeración de la arcilla y es añadida en pequeños porcentajes a la mezcla (2-5%).

La mezcla de arena refractaria y aglutinantes es colocada alrededor de un patrón de la pieza a fabricar para hacer el molde. El molde se fabrica por lo general mediante la utilización de cajas de moldeo por mitades para que el patrón pueda ser retirado fácilmente. Al ensamblarse nuevamente las dos mitades queda una cavidad dentro del molde con la forma del patrón. Los patrones pueden ser elaborados en madera, metal, yeso, materiales plásticos u otros materiales.

Para dar forma a aquellas superficies interiores de la pieza a moldear que no pueden ser dadas por la superficie interior del molde se utilizan los denominados machos. Considerados parte del patrón, los machos se elaboran de una mezcla especial de arena y aglutinantes que se compacta y hornea para mayor solidez y resistencia.

Los machos se insertan en el molde y luego es vertido en él el metal líquido que se solidifica ocupando el espacio delimitado por el molde de arena y los machos.

## **Fundición del Metal**

La fundición del metal y sus compuestos aleantes (si los hay) se lleva a cabo en hornos que trabajan a diferentes temperaturas dependiendo del material a fundir. En el caso de las fundiciones no ferrosas, los puntos de fusión de los metales se alcanzan a temperaturas entre 500°C y 1000°C, por lo que la potencia específica requerida no es muy elevada. En el caso de las fundiciones ferrosas, la temperatura de fusión requerida se eleva considerablemente (1600 °C), requiriéndose de esta manera altas potencias específicas para lograr fusionar los materiales.

Los hornos más utilizados para los procesos de fundición de metales son:

- De manga o cubilote
- Eléctricos
- De inducción magnética
- De reverbero y crisol

El horno de manga o cubilote es el tipo de horno más antiguo utilizado en la industria de fundición. Consiste en una cuba cilíndrica fija a la cual se cargan por la parte superior capas alternadas de materia prima de fundición y aleantes, carbón coque y piedra caliza o dolomita.

El metal es fundido mediante contacto directo con un flujo a contracorriente de gases calientes resultantes de la combustión del coque. El metal líquido se acumula en el pozo donde se descarga mediante flujo continuo o descargas intermitentes. Los hornos de cubilote convencionales están recubiertos en su interior por una capa de material refractario de 4 a 12 pulgadas de espesor que lo protege de la abrasión, el calor y la oxidación. Los revestimientos más comúnmente utilizados son la arcilla, y los ladrillos o bloques refractarios. Como consecuencia de las altas temperaturas y la atmósfera oxidante durante el proceso de fundido, el revestimiento del horno se fluidifica y se convierte en parte de la escoria del horno.

Los hornos de cubilote utilizan carbón coque de alta calidad como combustible para la fundición. El consumo de coque varía generalmente entre 8 y 16% de la cantidad de metal.

En algunos casos se suministra aire enriquecido con oxígeno al horno a través de toberas con el fin de enriquecer la combustión. Este tipo de hornos generalmente van acompañados de sistemas de control de emisiones, entre los cuales los más utilizados son los lavadores húmedos de gas de alta energía y los filtros de mangas (cámaras de bolsa seca).



Los hornos eléctricos son utilizados principalmente por grandes fundiciones y siderúrgicas. Su principio de funcionamiento consiste en un arco eléctrico que se genera entre electrodos, encontrándose en el medio el material a fundir. Este tipo de hornos, genera una elevada temperatura, por lo que es muy utilizado en fundiciones ferrosas y de aceros. Este tipo de hornos también es revestido con refractarios que se deterioran y convierten en escoria de fundición. La formación de capas de escoria protectora en el horno se puede inducir mediante la adición de cal y sílice, mientras que el uso de fundentes como el fluoruro de calcio hace que la escoria sea más líquida y fácil de manejar.

Los hornos de inducción magnética funcionan con base en un campo magnético generado por la circulación de corriente alterna por las bobinas que envuelven el manto del horno. Este campo magnético cambiante produce que el metal se caliente y se funda. Este tipo de hornos se han convertido en los más usados para la fundición de hierro y, más recientemente se han comenzado a utilizar también en la fundición de metales no ferrosos.

Finalmente, los hornos de reverbero y de crisol son usados más que todo para la fundición de metales de bajo punto de fusión (no ferrosos como aluminio, cobre, zinc y magnesio). Consisten en una cuchara de material refractario (crisol), donde es depositado el metal.

Calentadores eléctricos o de combustible transmiten el calor necesario para fundir el metal a través del crisol. En este tipo de hornos se acumula escoria en el revestimiento de la superficie metálica mientras que en el fondo se acumula lodo pesado no fundido. Ambos reducen la vida útil del crisol y deben ser retirados frecuentemente.

## **Colada**

Una vez el metal ha sido fundido y mezclado con los aleantes que le brindan las propiedades deseadas, es conducido al área de colada en cucharas revestidas con material refractario. La escoria, que generalmente se encuentra en suspensión encima del metal líquido, es retirada y el metal es vertido en los moldes. Una vez el metal se ha enfriado y solidificado se saca del molde y se retiran los elementos de sujeción y machos que no hacen parte de la pieza. El molde de arena es destruido y la arena es separada en arena reutilizable para la fabricación de nuevos moldes y arena de desecho (quemada o degradada).

## **Limpieza de piezas fundidas**

Una vez se ha retirado la pieza del molde se retiran los tubos verticales y burletes mediante discos de corte abrasivos o dispositivos de corte con arco. Para retirar la

arena, rebabas metálicas y óxido, las piezas son luego sometidas a chorros con perdigones o arenisca. Las piezas de hierro son generalmente limpiadas con perdigones de acero o con una combinación de perdigones y arenisca, mientras que las de aluminio son generalmente limpiadas con chorros de arena resistencia a la abrasión.

## **7.2.4 Matriz de las cinco fuerzas de Porter para el sector de la fundición**

### **7.2.4.1 Amenaza de competidores potenciales**

Actualmente las amenazas de entrada de nuevos competidores que existe dentro del sector de la fundición son altas, lo que equivale a decir que las barreras de entrada para el ingreso a la actividad del sector son bajas, debido a que se trata de una actividad que no requiere una elevada inversión a nivel de maquinaria y equipo, especialmente porque en el sector predominan las microempresas de producción artesanal. El nivel de inversión requerido es por lo tanto relativamente bajo en maquinaria y equipo, este factor no constituye una limitante para los competidores.

La facilidad de acceso a los proveedores que surten este tipo de empresas (distribuidores) son relativamente accesibles, tienen reconocimiento en el mercado, presentan fácil interacción y otorgan crédito en un corto plazo siempre y cuando se demuestre solvencia económica, antigüedad o respaldo financiero.

Los posibles competidores nacientes en la mayoría de casos pueden llegar a prosperar pues una persona con capacidad económica puede acceder a los proveedores y a las economías de escala que los mismos ofrecen.

Por otro lado los costos de operación, administrativos y de sostenimiento para una empresa nueva mientras se conocen e incursionan de lleno en el mercado pueden ser bajos y así prosperar dentro de un horizonte de tiempo de corto plazo lo que hace que los posibles nuevos competidores vean este tipo de empresa y la aprovechen para quedarse en este segmento.

La diferenciación del producto es alta, teniendo en cuenta que las empresas del sector de la fundición pueden elaborar gran diversidad de piezas, siendo este punto donde se logra la diferenciación respecto a la competencia.

En el mercado no existe diferenciación de marca, teniendo en cuenta que el producto final elaborado por las empresas de la fundición generalmente es demandado por otras empresas como insumos o equipos.

En conclusión, existen pocos factores que impiden o limitan la entrada de nuevos competidores al sector de la fundición.

#### 7.2.4.2 Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector de la fundición para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo se presenta principalmente en Cali y Palmira, ciudades donde se concentran la mayoría de talleres de ésta índole.

La diferenciación del servicio: está relacionada con diversidad en la fundición de piezas requeridas por los clientes y la capacidad para satisfacer dicha demanda.

Costos de cambio: los clientes directos de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo que son principalmente los gimnasios incurren en costos adicionales si cambian de proveedor, debido a que la competencia se ubica en otras ciudades del departamento, especialmente Cali y Palmira.

Concentración de competidores: en el sector de la fundición donde participa la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo los competidores se concentran principalmente en la ciudad de Cali, donde existen talleres industriales con mayor capacidad de producción.

Barreras de salida: no existen barreras de salida que limiten la toma de decisiones en caso de que el negocio deje de ser productivo, salir del mercado no representa mayores pérdidas.

#### 7.2.4.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos que compiten con sus semejantes en cuanto a características, desempeño y precio no son comparados de manera funcional, en desempeño o tecnología con los productos de las marcas reconocidas y de renombre avalados por firmas empresariales de peso, muchos de estos productos presentan considerables precios bajos sin embargo la idiosincrasia del detallista consumidor final es adquirir productos de marcas reconocidas y avaladas por un comercial publicitario debido a que esta circunstancia cautiva y motiva al cliente final para comprarlo.

#### 7.2.4.4 Poder de negociación de los compradores

Los clientes son muy sensibles a la variación de precios, a las promociones y a los descuentos, convirtiéndose esto en ocasiones en un problema en la negociación. Se cuenta con clientes leales.

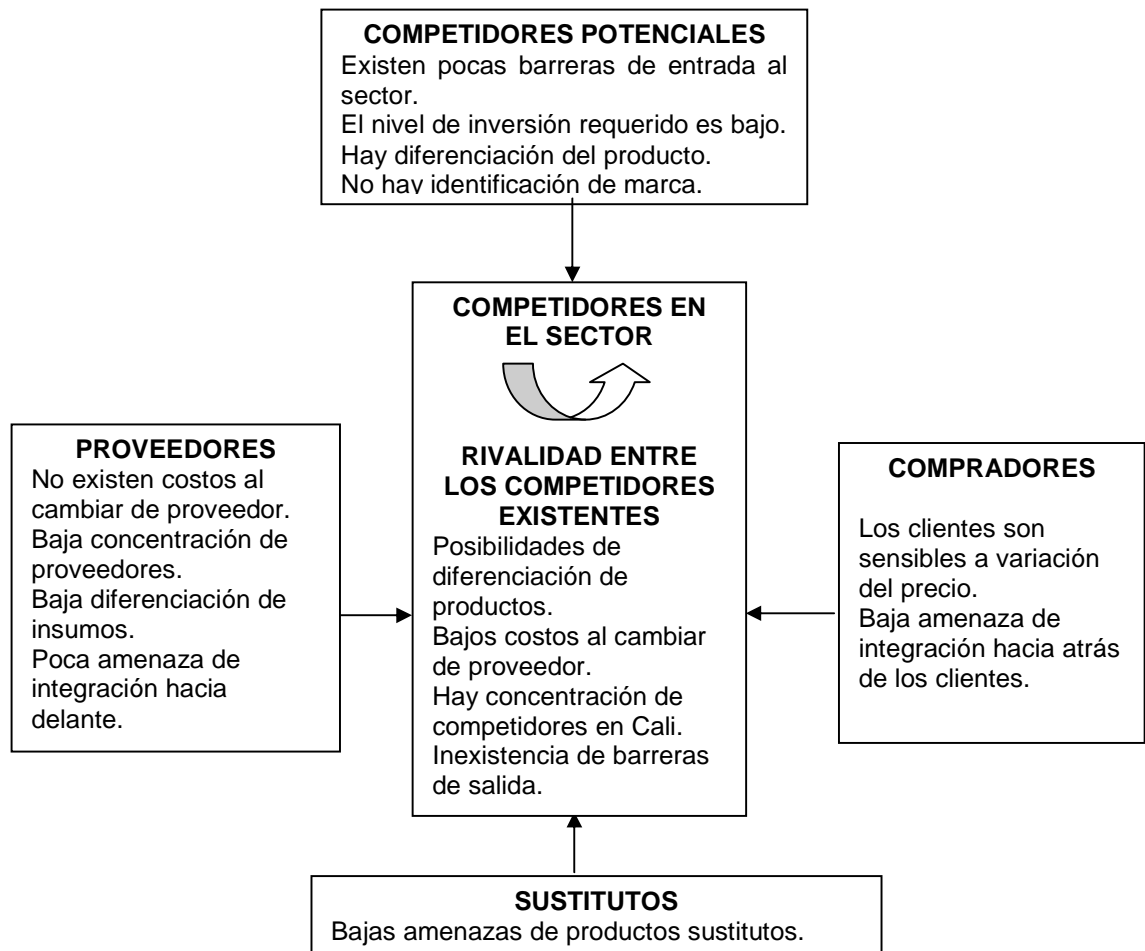
La amenaza de integración hacia atrás, resulta improbable porque el industrial difícilmente será su propio proveedor.

#### 7.2.4.5 Poder de negociación de los proveedores

En la mayoría de los casos los mayoristas son asequibles y comprensibles, a pesar de ser estos una cantidad considerable de proveedores, no son arbitrarios con los pedidos y no exigen un número mínimo de compras para la continuidad del crédito. Estos se encuentran organizados de manera gremial y poseen fuertes recursos avalados por las empresas, son conscientes de las características de este tipo de organizaciones presentando facilidades en los créditos y buenas promociones en las materias primas, incentivando de esa manera a las empresas a adquirir descuentos, bajos costos con volúmenes de venta y promociones atractivas de parte y parte.

En la figura 2 se ilustra la matriz de Porter para el sector de la fundición, según los anteriores análisis desarrollados en este apartado.

Figura 2. Matriz de Porter para el sector de la fundición.



Fuente: elaboración de las autoras

### 7.2.5 Matriz de perfil competitivo de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo

Para realizar el análisis de la competencia se hizo uso de la Matriz del Perfil Competitivo,<sup>33</sup> la cual es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de la empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello se usó de forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Para su desarrollo se tuvo en cuenta el siguiente procedimiento: Se identificaron los factores decisivos de las empresas Funtec Fundición Técnica y Bronces del Valle en la ciudad de Cali; se asignó una ponderación a cada factor preponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en la conquista del mercado en el cual incursiona; seguidamente se asignó a cada uno de los competidores, así como también a la empresa objeto de estudio, la debilidad o fortaleza de ellas a cada factor clave de éxito, se multiplica la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa, se suman las columnas de resultados ponderados para cada empresa, el valor más alto indica el competidor más amenazador y el menor el más débil.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de la matriz las siguientes variables que corresponden a la realidad del estudio:


- ✓ Participación o cuota de mercado.
- ✓ Compatibilidad de precios.
- ✓ Posición financiera
- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Lealtad del cliente.
- ✓ Prestigio.
- ✓ Credibilidad en los procesos.
- ✓ Ubicación de la empresa.
- ✓ Experiencia.
- ✓ Tecnología.

---

<sup>33</sup> DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008.

Tabla 22. Matriz del perfil competitivo

1 = Debilidad grave	3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor	4 = Fortaleza importante

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Ponderación						
		D/F	Pond.	D/F	Pond.	D/F	Pond.
Participación o cuota de mercado	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Compatibilidad de precios	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Calidad del servicio	0.10	3	0.3	4	0.40	4	0.4
Lealtad del cliente	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.6
Prestigio	0.10	3	0.2	4	0.40	3	0.30
Credibilidad en los procesos	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Experiencia	0.20	2	0.4	4	0.80	3	0.6
Tecnología	0.22	2	0.44	4	0.88	3	0.66
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.32</b>		<b>3.86</b>		<b>3.26</b>

Fuente: FRED, David. R. Administración Estratégica. Adaptado, investigadores del proyecto

De acuerdo a los resultados arrojados por la Matriz, se puede decir que La Empresa Balanzas y Fundiciones el Triunfo, se encuentra en una posición desfavorable frente a la competencia directa que tiene en la ciudad de Cali, con un resultado ponderado de 2.32, seguido de la empresa Bronces del Valle la cual obtuvo un valor ponderado de 3.26 y finalmente frente a Funtec, que arrojó un valor ponderado de 3.86

Lo anterior permite concluir que la empresa, debe fortalecer sus factores claves de éxito, ya que está en un mercado muy competitivo y pueden sacarle ventaja y superarla.

### 7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO (EFE)

Finalmente, para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación se desarrolla la matriz EFE, que posibilita determinar el impacto del entorno en las diferentes empresas en general del país. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4      Oportunidad menor = 3  
 Amenaza menor = 2      Amenaza mayor = 1

En la Tabla 23 se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

Tabla 23. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	<b>Oportunidades</b>			
1	Crecimiento de la economía	0,05	3	0,15
2	Control de los precios	0,05	3	0,15
3	Disminución del costo del crédito	0,05	3	0,15
4	Concentración de la población en centros urbanos	0,05	3	0,15
5	Mayor confianza de los consumidores	0,05	4	0,20
6	Ventajas del comercio electrónico	0,05	3	0,15
7	Mayor conectividad	0,05	3	0,15
8	Localización estratégica de Buga	0,05	4	0,20
9	Crecimiento de la inversión neta en la industria de Buga	0,05	4	0,20
10	Diferenciación del producto a través de la diversidad	0,05	4	0,20
	Total Oportunidades	0,50		
	<b>Amenazas</b>			
1	Mayor desempleo	0,05	1	0,05
2	Revaluación del peso frente al dólar	0,05	2	0,10
3	Incremento del déficit fiscal	0,05	2	0,10
4	Competencia desleal por pequeños talleres artesanales	0,05	1	0,05
5	Alto costo de la materia prima	0,05	1	0,05
6	Pocas barreras de entrada al mercado	0,05	1	0,05
7	Fuerte competencia de talleres ubicados en Cali	0,05	1	0,05
8	Existencia de productos sustitutos	0,05	2	0,10
9	Sensibilidad de los clientes a los precios	0,05	1	0,05
10	Posición desfavorable frente competencia de Cali	0,05	1	0,05
	Total amenazas	0,50		
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,35</b>

Fuente: elaboración propia

Las anteriores oportunidades y amenazas son generales para las empresas del país, sin embargo, es importante analizar en función de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo, cuáles son las principales oportunidades, así como las amenazas más apremiantes.

En primer lugar, la oportunidad más importante tiene que ver con el crecimiento del PIB, considerando que la dinámica de la economía es un factor que induce mayor empleo y por ende aumenta las posibilidades de consumo de las personas, situación propicia para incrementar las ventas de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo

Con relación a la inflación al consumidor, los bajos niveles de los precios también es un factor que incide positivamente en el consumo de las personas y con ello, posibilita a la empresa incrementar sus ventas.

El incremento de la confianza del consumidor es otra oportunidad para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo, dado que las expectativas de consumo favorecen también el incremento de las ventas.

Por otra parte, la concentración de la población del Valle del Cauca en centros urbanos es una oportunidad para la empresa en su intento de introducirse a nuevos mercados de la región.

Finalmente, la tecnología ofrece oportunidades para la empresa, dado que los beneficios de la conectividad y el comercio electrónico brindan posibilidades para mejorar sus procesos internos y su orientación al cliente.

Respecto a las amenazas más apremiantes para la empresa, básicamente está el desempleo persistente en el Valle del Cauca que puede perjudicar la proyección de ventas de la empresa, así como la competencia desleal por pequeños talleres artesanales, que generan distorsiones en el mercado. El alto costo de la materia prima que absorbe gran parte de los ingresos operacionales. Las pocas barreras de entrada al mercado, que genera incertidumbre y amenazas para la empresa. La fuerte competencia de talleres ubicados en Cali, dada su mayor capacidad tecnológica y eficiencia. La sensibilidad de los clientes a los precios, que permite a la competencia desleal tener más efecto y la posición desfavorable frente a la competencia de Cali.



## **8. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de la planeación estratégica, define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, las oportunidades, amenazas del entorno y define acciones para determinar la estrategia operativa, con el objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes.

Para seguir con el adelanto de esta propuesta, se continúa con el desarrollo del direccionamiento estratégico que es diseñado para la empresa, además de los objetivos y estrategias pertinentes al plan.

El direccionamiento estratégico comprende: Misión Corporativa, Visión Corporativa, Valores corporativos y Objetivos corporativos.

### **8.1 LA MISIÓN CORPORATIVA**

“Balanzas y Fundiciones El Triunfo”, es una empresa ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga en el departamento del Valle del Cauca, la cual está dedicada a la fundición de piezas en aleaciones de hierro y aluminio, contamos con infraestructura, capacidad técnica y talento humano capacitado para producir piezas de alta calidad. Actualmente fabricamos piezas para abastecer distribuidores especializados en piezas para centros de acondicionamiento físico y para soluciones de pesaje.

Tenemos el compromiso con nuestros clientes por ofrecerles productos de la más alta calidad a un precio competitivo, con el fin de llegar a ser una empresa líder en Colombia.

### **8.2 LA VISIÓN CORPORATIVA**

“Balanzas y Fundiciones El Triunfo”, en 10 años será una empresa reconocida a nivel nacional por su honestidad, lealtad, responsabilidad, compromiso, perseverancia y calidad en todas sus acciones a nivel administrativo, operativo y financiero, contando con la tecnología necesaria para mantener la mejora continua en sus procesos, con el fin de satisfacer a sus clientes y proveedores, mejorando continuamente la seguridad, el bienestar de nuestros empleados y la protección del medio ambiente.

### 8.3 VALORES CORPORATIVOS

Somos un equipo de trabajo conformado por personas en las que priman valores como la honestidad, la responsabilidad y la perseverancia. Estamos abiertos al cambio y capacitados. Nuestro compromiso es la calidad de los servicios.

- ✓ **Honestidad.** Actuamos bajo los lineamientos de la conducta recta, con capacidad de decir y hacer la verdad, que nos lleva a observar normas y compromisos, teniendo en cuenta principios y valores éticos.
- ✓ **Lealtad.** Buscamos alternativas a esas propuestas que no son acordes en nuestras negociaciones diarias y mantenemos nuestra lealtad a la cultura de ética de nuestra empresa.
- ✓ **Responsabilidad.** Asumimos las consecuencias de nuestras acciones, respondemos por los resultados y no sólo por los esfuerzos. Nuestra organización es un ente de confianza y de prudente apreciación del riesgo, y la confianza, y nuestras acciones son predecibles porque siempre son éticas, observando todas las normativas vigentes en la empresa con rigor.
- ✓ **Compromiso.** Convertimos una promesa en realidad; cumplimos lo prometido, pactado u ofrecido formal o informalmente.
- ✓ **Perseverancia.** Luchamos constantemente.

### 8.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

De acuerdo al diagnóstico realizado para empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo, que tuvo en cuenta el componente externo, sectorial e interno, a continuación se presenta la formulación de estrategias. Para ello inicialmente se realiza la matriz DOFA, que permitirá precisar las fortalezas y debilidades provenientes del componente interno, así como las oportunidades y amenazas del componente externo y sectorial.

En la Tabla 24 se presenta la Matriz DOFA para la Empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo las estrategias que se plantean como resultado del análisis DOFA, están direccionadas hacia la creación de condiciones necesarias para mejorar la dinámica y el nivel de ventas, como condición para aumentar la participación en el mercado y fundamento para incrementar la rentabilidad de la empresa, de tal forma que se conduzca a la compañía hacia el logro de su objetivo básico financiero, es decir, la creación de valor.

Tabla 24. Matriz DOFA para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Crecimiento de la economía	1. Mayor desempleo
	2. Control de los precios	2. Revaluación del peso frente al dólar
	3. Disminución del costo del crédito	3. Incremento del déficit fiscal
	4. Concentración de la población en centros urbanos	4. Competencia desleal por pequeños talleres artesanales
	5. Mayor confianza de los consumidores	5. Alto costo de la materia prima
	6. Ventajas del comercio electrónico	6. Pocas barreras de entrada al mercado
	7. Mayor conectividad	7. Fuerte competencia de talleres ubicados en Cali
	8. Localización estratégica de Buga	8. Existencia de productos sustitutos
	9. Crecimiento de la inversión neta en la industria de Buga	9. Sensibilidad de los clientes a los precios
	10. Diferenciación del producto a través de la diversidad	10. Posición desfavorable frente la competencia de Cali
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Cuidado de la imagen corporativa	F9O8 Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa para acceder a una mayor demanda en la región.	F4F10A4 Fomentar la innovación y la exclusividad de los productos para enfrentar la competencia desleal de los pequeños talleres artesanales.
2. Flexibilidad para responder a los cambios	F3O10 Utilizar la habilidad técnica para fomentar la diferenciación del producto.	F12A5 Buscar proveedores con buen manejo de precios para disminuir la carga de costos de producción.
3. Habilidad técnica y de servicio	F8O9 Competir a través de precios para aprovechar el crecimiento de la demanda industrial.	F13A6 Utilizar el conocimiento del mercado por la experiencia y trayectoria de la empresa para enfrentar posibles competidores nuevos.
4. Capacidad de innovación	F6O6 Aprovechar la adquisición de equipos de cómputo para fomentar el uso del comercio electrónico y las redes sociales	F5A7 Continuar con la efectividad en la prestación del servicio a los clientes para fidelizar y hacer frente a la competencia del mercado.
5. Efectividad de la prestación de servicios		F10A9 Brindar calidad y exclusividad de los productos para disminuir la sensibilidad de los clientes al precio.
6. Adquisición de equipos para sistematizar la empresa		
7. Mantenimiento periódico y preventivo		
8. Habilidad para competir con precios		
9. Instalaciones correctamente localizadas		
10. Calidad y exclusividad de los productos		
11. Alta participación en el mercado		
12. Buenas relaciones con proveedores		
13. Amplia trayectoria en el mercado		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Falta de estrategias para competir	D1D2O1O9 Implementar procesos de direccionamiento estratégico que conduzcan a aprovechar la coyuntura económica y el crecimiento de la demanda industrial.	D8A4 Crear un plan de capacitación para fortalecer el conocimiento del mercado y lograr competir en el sector.
2. Ausencia de un direccionamiento estratégico	D3D4O10 Fortalecer los procesos internos a través de la creación del manual de procesos y de funciones para fomentar la diferenciación del producto a través de la diversidad.	D9A5 Financiarse a través de créditos bancarios para la compra de materias primas en volumen, que disminuyan el costo por unidad.
3. Falta de manual de procesos y cargos	D5D6D7O5 Mejorar la situación laboral de los empleados para generar un clima organizacional propicio que conduzca a aprovechar la confianza de los consumidores.	D10A7 Contratar un contador público para el manejo de la información contable y financiera, que conduzca a la toma de decisiones, para enfrentar la competencia del mercado.
4. No existe un manual de funciones		D11A9 Crear un sistema de inventarios para controlar los precios de los productos finales.
5. Falta personal con liderazgo porque no hay pertenencia		D12A10 Capacitarse en estudios de mercado para enfrentar la competencia.
6. No hay estabilidad laboral		
7. No se pagan prestaciones sociales		
8. No hay capacitación		
9. No hay acceso al capital y el riesgo es del propietario		
10. No se lleva contabilidad, se desconoce la utilidad		
11. No hay gestión de inventarios		
12. No hay pronósticos de mercado		

Fuente: elaboración de los autores

De acuerdo al diagnóstico realizado se elaboró la matriz DOFA. En el caso particular de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga, lo que se logró percibir es que se posee el conocimiento del mercado y de la actividad, se destaca por su habilidad para competir por dicho conocimiento, es reconocida por su efectividad en la prestación del servicio y la elaboración de productos de calidad, sin embargo, al interior presenta una serie de debilidades que limitan sus posibilidades de crecer, especialmente en el manejo de su factor humano, la estructura organizacional, el clima laboral, el inadecuado manejo contable y financiero, que además la hacen más vulnerable ante posibles cambios en el mercado y la llegada de nuevos competidores.

Por lo tanto, a partir de la matriz DOFA, las estrategias diseñadas para la Empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo son las siguientes:

#### **8.4.1 Estrategias FO**

F9O8 Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa para acceder a una mayor demanda en la región.

F3O10 Utilizar la habilidad técnica para fomentar la diferenciación del producto.

F8O9 Competir a través de precios para aprovechar el crecimiento de la demanda industrial.

F6O6 Aprovechar la adquisición de equipos de cómputo para fomentar el uso del comercio electrónico y las redes sociales.

#### **8.4.2 Estrategias FA**

F4F10A4 Fomentar la innovación y la exclusividad de los productos para enfrentar la competencia desleal de los pequeños talleres artesanales.

F12A5 Buscar proveedores con buen manejo de precios para disminuir la carga de costos de producción.

F13A6 Utilizar el conocimiento del mercado por la experiencia y trayectoria de la empresa para enfrentar posibles competidores nuevos.

F5A7 Continuar con la efectividad en la prestación del servicio a los clientes para fidelizar y hacer frente a la competencia del mercado.

F10A9 Brindar calidad y exclusividad de los productos para disminuir la sensibilidad de los clientes al precio.

### **8.4.3 Estrategias DO**

D1D2O109 Implementar procesos de direccionamiento estratégico que conduzcan a aprovechar la coyuntura económica y el crecimiento de la demanda industrial.

D3D4O10 Fortalecer los procesos internos a través de la creación del manual de procesos y de funciones para fomentar la diferenciación del producto a través de la diversidad.

D5D6D7O5 Mejorar la situación laboral de los empleados para generar un clima organizacional propicio que conduzca a aprovechar la confianza de los consumidores.

### **8.4.4 Estrategias DA**

D8A4 Crear un plan de capacitación para fortalecer el conocimiento del mercado y lograr competir en el sector.

D9A5 Financiarse a través de créditos bancarios para la compra de materias primas en volumen, que disminuyan el costo por unidad.

D10A7 Contratar un contador público para el manejo de la información contable y financiera, que conduzca a la toma de decisiones, para enfrentar la competencia del mercado.

D11A9 Crear un sistema de inventarios para controlar los precios de los productos finales.

D12A10 Capacitarse en estudios de mercado para enfrentar la competencia.

### **8.4.5 Objetivos estratégicos**

Con base en los anteriores resultados, a continuación se seleccionan los objetivos estratégicos, agrupando las estrategias pertinentes:

#### **8.4.5.1 Objetivo estratégico 1: Ampliar los mercados de la empresa.**

El primer objetivo estratégico apunta hacia la ampliación de los mercados, para incrementar las ventas de la empresa, aprovechando las ventajas de la localización no solo de ella, sino del municipio de Guadalajara de Buga, y acceder

así a una mayor demanda. Las estrategias que se agrupan para este objetivo estratégico son:

F9O8 Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa para acceder a una mayor demanda en la región.

D1D2O1O9 Implementar procesos de direccionamiento estratégico que conduzcan a aprovechar la coyuntura económica y el crecimiento de la demanda industrial.

#### 8.4.5.2 Objetivo estratégico 2: Fortalecer los procesos internos de la empresa.

Gran parte de las debilidades encontradas en la empresa obedecen a los factores internos, los cuales presentan una serie de inconvenientes de orden estructural y organizacional. Por ello, es necesario corregir las debilidades encontradas para poder aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas encontradas en el entorno. Las estrategias que se agrupan en este objetivo son las siguientes:

D3D4O10 Fortalecer los procesos internos a través de la creación del manual de procesos y de funciones para fomentar la diferenciación del producto a través de la diversidad.

D5D6D7O5 Mejorar la situación laboral de los empleados para generar un clima organizacional propicio que conduzca a aprovechar la confianza de los consumidores.

D10A7 Contratar un contador público para el manejo de la información contable y financiera, que conduzca a la toma de decisiones, para enfrentar la competencia del mercado.

D11A9 Crear un sistema de inventarios para controlar los precios de los productos finales.

F6O6 Aprovechar la adquisición de equipos de cómputo para fomentar el uso del comercio electrónico y las redes sociales.

F12A5 Buscar proveedores con buen manejo de precios para disminuir la carga de costos de producción.

D9A5 Financiarse a través de créditos bancarios para la compra de materias primas en volumen, que disminuyan el costo por unidad.

#### 8.4.5.3 Objetivo estratégico 3: Diseñar una estrategia general para competir.

A pesar de que la empresa cuenta con experiencia en el mercado y un conocimiento adecuado de la actividad, no se tiene una estrategia general para competir, es decir, no tiene claridad en los factores que deben gestionarse para incrementar la competitividad en el mercado y hacer frente a la competencia desleal y las amenazas del entorno. Debido a esto, las estrategias que se agrupan en este objetivo son:

F3O10 Utilizar la habilidad técnica para fomentar la diferenciación del producto.

F8O9 Competir a través de precios para aprovechar el crecimiento de la demanda industrial.

F4F10A4 Fomentar la innovación y la exclusividad de los productos para enfrentar la competencia desleal de los pequeños talleres artesanales.

F13A6 Utilizar el conocimiento del mercado por la experiencia y trayectoria de la empresa para enfrentar posibles competidores nuevos.

F5A7 Continuar con la efectividad en la prestación del servicio a los clientes para fidelizar y hacer frente a la competencia del mercado.

F10A9 Brindar calidad y exclusividad de los productos para disminuir la sensibilidad de los clientes al precio.

D8A4 Crear un plan de capacitación para fortalecer el conocimiento del mercado y lograr competir en el sector.

D12A10 Capacitarse en estudios de mercado para enfrentar la competencia.

## **9. SEGUIMIENTO Y CONTROL MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES POR PARTE LA EMPRESA “BALANZAS Y FUNDICIONES EL TRIUNFO”**

En el capítulo anterior finalmente se plantearon tres objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las diferentes estrategias diseñadas con base en el diagnóstico realizado a la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo.

Seguidamente se requiere indicar la fase de implementación de la estrategia, que tiene que ver con el plan de acción requerido, para luego determinar los indicadores necesarios para el seguimiento y control del plan de direccionamiento estratégico.

### **9.1 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO**

En la tabla 25 se presenta el plan de acción estratégico, que corresponde a la implementación de la estrategia. Para cada uno de los objetivos estipulados se identifican las estrategias seleccionadas y las acciones que permitirán su cumplimiento en un horizonte de 3 años. Igualmente se identifican los indicadores y responsables de cada una de las acciones.

Los objetivos estratégicos son:

- Ampliar los mercados de la empresa
- Fortalecer los procesos internos de la empresa
- Diseñar una estrategia general para competir



Tabla 25. Plan de acción estratégico. Balanzas y Fundiciones El Triunfo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	AÑO			INDICADORES	RESPONSABLES
			2015	2016	2017		
Ampliar los mercados de la empresa	Aprovechar las ventajas de la localización de la empresa para acceder a una mayor demanda en la región.	Elaborar estudios de mercado en la región.	X	X	X	Nro. de estudios realizados por año	Gerencia Asesor comercial
		Identificar clientes potenciales en municipios aledaños	X	X	X	Nro. de clientes identificados x municipio	
		Crear el cargo de asesor comercial		X		Nro. de clientes visitados / Nro. de clientes potenciales	
		Realizar visitas a clientes potenciales para dar a conocer la empresa	X	X	X		
	Implementar procesos de direccionamiento estratégico que conduzcan a aprovechar la coyuntura económica y el crecimiento de la demanda industrial	Revisión del plan estratégico sugerido en este documento	X			% del documento revisado	Gerencia
		Ajuste y aprobación del plan estratégico sugerido	X			Nro. de ajustes realizados	
	Realización de cronograma para implementación	X			% de implementación del plan		

Continuación Tabla 25.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	AÑO			INDICADORES	RESPONSABLES
			2015	2016	2017		
Fortalecer los procesos internos de la empresa	Fortalecer los procesos internos a través de la creación del manual de procesos y de funciones para fomentar la diferenciación del producto a través de la diversidad.	Crear un nuevo cargo para encargarse del área de recursos humanos	X			Tiempo de creación del cargo	Jefe recursos humanos Gerencia
		Documentación de procesos	X			Nro. de procesos documentados/Nro. total de procesos	
		Documentación de cargos y funciones	X			Nro. de cargos documentados/Nro. total de cargos	
		Elaboración de manual de procesos	X			% de desarrollo del manual de procesos	
		Elaboración de manual de cargos y funciones	X			% de desarrollo del manual de cargos y funciones	
		Diseño del organigrama de la empresa	X			% de desarrollo del organigrama	
	Mejorar la situación laboral de los empleados para generar un clima organizacional propicio que conduzca a aprovechar la confianza de los consumidores.	Revisión de sueldos y salarios	X			Nro. de cargos revisados.	Jefe recursos humanos Gerencia
		Acogerse a la Ley 1429 de 2010 para obtener alivios en los pagos de parafiscales	X			Tiempo de formalización de la empresa	
		Vincular a los empleados al régimen de salud y beneficios de prestaciones sociales	X			Nro. de empleados vinculados/Total empleados	
		Garantizar estabilidad laboral de acuerdo a la productividad de los empleados	X	X	X	Antigüedad por empleado	
	Contratar un contador público para el manejo de la información contable y financiera, que conduzca a la toma de decisiones, para enfrentar la competencia del mercado.	Efectuar una búsqueda de un profesional en la Contaduría Pública	X				Jefe recursos humanos Gerencia Contador Público
		Contratar Contador Público externo	X			Tiempo de contratación del contador público	
Organizar los sistemas de información de la empresa		X			% de desarrollo del sistema de información		
Generar información financiera para la toma de decisiones		X			Nro. de informes generados por unidad de tiempo		

Continuación Tabla 25.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	AÑO			INDICADORES	RESPONSABLES
Fortalecer los procesos internos de la empresa	Crear un sistema de inventarios para controlar los precios de los productos finales.	Identificar el sistema de inventarios apropiado para la empresa.	X				Contador Público Gerencia
		Sistematizar la información de inventarios de la empresa.	X			% de sistematización de la información	
		Realizar el inventario inicial	X			Nro. de productos inventariados	
		Efectuar inventarios periódicos	X	X	X	Nro. de inventarios realizados por año	
	Aprovechar la adquisición de equipos de cómputo para fomentar el uso del comercio electrónico y las redes sociales.	Capacitar al asesor comercial en uso de tecnologías de la información	X				Asesor comercial Asesor externo
		Gestionar el comercio electrónico y redes sociales para promocionar la empresa y sus productos	X				
		Subcontratar la creación de una página Web			X		
	Buscar proveedores con buen manejo de precios para disminuir la carga de costos de producción.	Identificar proveedores en el mercado	X			Nro. de proveedores en el mercado	Gerencia
		Crear un sistema de selección de proveedores	X			% de desarrollo del sistema	
		Revisar condiciones y precios de proveedores	X			Nro. de proveedores seleccionados	
		Tomar decisiones sobre proveedores	X	X	X	Costos de materias primas / Ingresos operacionales	
	Financiarse a través de créditos bancarios para la compra de materias primas en volumen, que disminuyan el costo por unidad	Identificar oportunidades de financiación en la banca	X			Nro. de bancos y condiciones revisadas	Gerencia
Realizar un proyecto de inversión en capital de trabajo		X			% de desarrollo de proyecto de inversión		
Presentar solicitud de crédito en el banco elegido				X	Monto de crédito aprobado en pesos		

Continuación Tabla 25.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	AÑO			INDICADORES	RESPONSABLES
			2015	2016	2017		
Diseñar una estrategia general para competir	Utilizar la habilidad técnica para fomentar la diferenciación del producto.	Identificar los aspectos sobre los cuales se puede diferenciar el producto	X	X	X	Nro. de productos diferenciados	Gerencia Operarios
		Investigar a la competencia para establecer puntos de diferenciación	X	X	X	Nro. de competidores estudiados	
	Competir a través de precios para aprovechar el crecimiento de la demanda industrial.	Investigar los precios de la competencia	X			Nro. de productos estudiados.	Gerencia Contador Público
		Crear un sistema de costeo para los productos	X			% de desarrollo del sistema de costeo	
		Controlar los costos de producción para tener flexibilidad de precios	X	X	X	Costos de producción/Precio de venta por unidad de tiempo	
	Fomentar la innovación y la exclusividad de los productos para enfrentar la competencia desleal de los pequeños talleres artesanales.	Capacitar al recurso humano en el área de producción	X	X	X	Nro. de horas de capacitación por empleado	Gerencia Operarios Jefe recursos humanos
		Investigar las necesidades y expectativas de los clientes	X	X	X	Nro. de encuestas realizadas por año	
Fomentar el diseño y la creatividad en los empleados		X	X	X	Nro. de productos innovadores por año		
Utilizar el conocimiento del mercado por la experiencia y trayectoria de la empresa para enfrentar posibles competidores nuevos.	Investigar sobre tendencias del mercado	X	X	X	Nro. de horas dedicadas a investigación	Gerencia Asesor comercial	
	Fortalecer la imagen corporativa del taller a través de un manual		X	X	% de desarrollo manual de imagen corporativa		
	Crear recordación de marca en el mercado a través del logotipo y crear eslogan	X	X	X	Nro. de elementos con logotipo y slogan		
Continuar con la efectividad en la prestación del servicio a los clientes para fidelizar y hacer frente a la competencia del mercado.	Creación de base de datos de clientes	X			Nro. de clientes totales		
	Incorporar el servicio postventa	X			Nro. de clientes fidelizados/nro. de clientes totales		
Brindar calidad y exclusividad de los productos para disminuir la sensibilidad de los clientes al precio.	Medir el nivel de satisfacción de clientes a través de encuestas	X	X	X	% de satisfacción obtenida por clientes		

Continuación Tabla 25.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	AÑO			INDICADORES	RESPONSABLES
Diseñar una estrategia general para competir	Crear un plan de capacitación para fortalecer el conocimiento del mercado y lograr competir en el sector.	Realizar un inventario de necesidades para capacitar al personal.	X			Nro. de áreas requeridas para capacitar	Gerencia Jefe recursos humanos
		Crear un cronograma de capacitación	X	X	X	Nro. de horas de capacitaciones anuales.	
		Presupuestar anualmente el gasto de capacitaciones requerido	X	X	X	Gastos de inversión en capacitación / Gastos administrativos	
	Capacitarse en estudios de mercado para enfrentar la competencia	Ejecutar el cronograma de capacitaciones	X	X	X	Nro. de horas de capacitación al año	Gerencia Jefe de recursos humanos

Fuente: elaboración de las autoras

## 10. CONCLUSIONES

El diagnóstico estratégico interno de la situación actual, extractada del análisis de las capacidades internas de la empresa, como la directiva, competitiva, de talento humano y de las respuestas de la entrevista aplicada al gerente propietario; permiten observar que “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” no es una empresa nueva en el campo en que se desenvuelve, que ha podido permanecer en el mercado durante los 38 años de labores, gracias a la visión comercial y liderazgo de su propietario.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo de la ciudad de Guadalajara de Buga, se logró determinar que a pesar de poseer el conocimiento del mercado y de la actividad, destacándose por su habilidad para competir por dicho conocimiento, es reconocida por su efectividad en la prestación del servicio y la elaboración de productos de calidad, sin embargo, al interior presenta una serie de debilidades que limitan sus posibilidades de crecer, especialmente en el manejo de su factor humano, la estructura organizacional, el clima laboral, el inadecuado manejo contable y financiero, que además la hacen más vulnerable ante posibles cambios en el mercado y la llegada de nuevos competidores.

Estas debilidades son preocupantes porque en el entorno externo se generan una serie de amenazas que pueden perjudicar a la empresa. Además, las oportunidades no se lograrían aprovechar debidamente.

En primer lugar, la oportunidad más importante tiene que ver con el crecimiento del PIB, considerando que la dinámica de la economía es un factor que induce mayor empleo y por ende aumenta las posibilidades de consumo de las personas, situación propicia para incrementar las ventas de la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo. Con relación a la inflación al consumidor, los bajos niveles de los precios también es un factor que incide positivamente en el consumo de las personas y con ello, posibilita a la empresa incrementar sus ventas.

El incremento de la confianza del consumidor es otra oportunidad para la empresa Balanzas y Fundiciones El Triunfo, dado que las expectativas de consumo favorecen también el incremento de las ventas.

Por otra parte, la concentración de la población del Valle del Cauca en centros urbanos es una oportunidad para la empresa en su intento de introducirse a nuevos mercados de la región. Finalmente, la tecnología ofrece oportunidades para la empresa, dado que los beneficios de la conectividad y el comercio electrónico brindan posibilidades para mejorar sus procesos internos y su orientación al cliente.

Respecto a las amenazas más apremiantes para la empresa, básicamente está el desempleo persistente en el Valle del Cauca que puede perjudicar la proyección de ventas de la empresa, así como la competencia desleal por pequeños talleres artesanales, que generan distorsiones en el mercado. El alto costo de la materia prima que absorbe gran parte de los ingresos operacionales. Las pocas barreras de entrada al mercado, que genera incertidumbre y amenazas para la empresa. La fuerte competencia de talleres ubicados en Cali, dada su mayor capacidad tecnológica y eficiencia. La sensibilidad de los clientes a los precios, que permite a la competencia desleal tener más efecto y la posición desfavorable frente la competencia de Cali.

Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias que se plantean como resultado del análisis DOFA, están direccionadas hacia la creación de condiciones necesarias para mejorar la dinámica y el nivel de ventas, como condición para aumentar la participación en el mercado y fundamento para incrementar la rentabilidad de la empresa, de tal forma que se conduzca a la compañía hacia el logro de su objetivo básico financiero, es decir, la creación de valor, teniendo como fundamento el mejoramiento de los procesos internos, condición necesaria para lograr la misión y visión empresarial.

El primer objetivo estratégico apunta hacia la ampliación de los mercados, para incrementar las ventas de la empresa, aprovechando las ventajas de la localización no solo de ella, sino del municipio de Guadalajara de Buga, y acceder así a una mayor demanda.

En segunda instancia, considerando que gran parte de las debilidades encontradas en la empresa obedecen a los factores internos, los cuales presentan una serie de inconvenientes de orden estructural y organizacional. Por ello, es necesario corregir las debilidades para poder aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas encontradas en el entorno.

A pesar de que la empresa cuenta con experiencia y un conocimiento adecuado de la actividad, no se tiene una estrategia general para competir, es decir, no tiene claridad en los factores que deben gestionarse para incrementar la competitividad en el mercado y hacer frente a la competencia desleal y las amenazas del entorno. Por ello el tercer objetivo estratégico plantea el desarrollo de una estrategia general para competir.

Con esta propuesta, la empresa podría en el futuro fortalecer su actividad, aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y cubrirse de la competencia que puede en cualquier momento aparecer.

## 11. RECOMENDACIONES

El Talento Humano es el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva empresarial, esto significa que debe existir mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Dar a conocer formalmente la filosofía de la organización, la misión y la visión, a través de reuniones con el personal que integra “Balanzas y Fundiciones El Triunfo” con el fin de lograr el interés y compromiso de todos para la reestructuración.

Adoptar el proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) y difundir su existencia entre el personal de la empresa a fin de establecer líneas de autoridad y delegación, igualmente se recomienda sistematizar la contabilidad con lo cual se le da mayor utilidad a los equipos reduciendo tiempo y costos.

Adoptar un plan de capacitación que permita al Talento Humano desarrollar las habilidades requeridas para prestar servicios con calidad.

Desarrollar la imagen corporativa, mediante estrategias sencillas pero efectivas, que proporcione un mayor posicionamiento en el ámbito regional.

Sensibilizar al equipo de trabajo acerca de la cultura organizacional y sus objetivos corporativos, en aras de lograr un mayor empoderamiento que finalmente redundará en la satisfacción de los stake holders.

Se debe considerar que los resultados y en especial la mejora continua que la empresa espera obtener, depende no solo del talento humano si no de la implementación del presente plan estratégico, por lo que sugerimos respetuosamente a la gerencia de ésta empresa tener en cuenta las anteriores recomendaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1  
DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea]  
<<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 11 de agosto de 2014]

AGUILAR LONDOÑO, Camila. El impacto de eventos exógenos y sectoriales sobre el desempeño de las empresas: un análisis para Colombia, 1995-2001. Universidad de los Andes. Bogotá, noviembre de 2003

ALDANA VALDÉS, Eduardo. Planeación y Estrategia. Bogotá: Universidad de los Andes, 2001. ISBN 958-9057-53-5,

ÁNGEL LICONA, Michel. Planeación Estratégica y Prospectiva de una Unidad Académica: El Caso de la Facultad de Economía 2002-2003. México: Universidad de Colima, 2003 .

ANSOFF, I. (1965) Estrategia corporativa, McGraw Hill, Nueva York. Disponible en internet: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/325/325>. Consultado el 02 de octubre de 2013

ARMSTRONG, J. (1982) “The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research”, Strategic Management Journal, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211. Disponible en internet: [http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=marketing\\_papers](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=marketing_papers). Consultado el 01 de octubre de 2013

BARBIER ISAZA, José Gabriel. La polémica sobre el déficit fiscal colombiano. Artículo disponible en: [http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%E9mica\\_Deficit\\_Fiscal.pdf](http://www.webpondo.org/files/opinion/Pol%E9mica_Deficit_Fiscal.pdf)

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos y Aplicaciones. 2 ed. México. McGraw-Hill. 2011.

DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008.

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

KENNETH RICHMOND Andrews. The Effectiveness of University Management Development Programs (1966)”. Disponible en internet:

<http://www.eumed.net/economistas/06/kra.htm>. Consultado el 03 de octubre de 2013.

MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York. [http://books.google.com.co/books/about/The\\_Rise\\_and\\_Fall\\_of\\_Strategic\\_Planning.html?id=j7sXs19dm8C&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/The_Rise_and_Fall_of_Strategic_Planning.html?id=j7sXs19dm8C&redir_esc=y)

MÉNDEZ ÁLVAREZ (2006) *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales*, 4ª Edición, Bogotá DF, LIMUSA NORIEGA EDITORES.

ODES. Diagnóstico del Sector de Fundición en el Departamento del Atlántico [en línea]. Barranquilla, 2005 [citado el 2 de oct., de 2014] Disponible en: <<http://www.crautonomia.gov.co/documentos/odes/1InformeDiagnosticoSectorial.pdf>>

PARRA, Matías. Índice de confianza del consumidor. Noviembre de 2010. [en línea] <<http://inflacion.com.co/tag/indice-de-confianza-del-consumidor>> [recuperado el 18 de agosto de 2014]

PÉREZ CASTAÑO, Martha. *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 1990, ISBN 0-958-9047-05-X, 97 p.

PORTER, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fundamento a la estrategia en *Harvard Business Review*, Enero 2008.

POWELL, T. (1992) "Strategic Planning as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 7, pp. 551-558. Disponible en internet: Consultado el 01 de octubre de 2013. [http://www.thomaspowell.co.uk/article\\_pdfs/st\\_planning\\_as\\_CA.pdf](http://www.thomaspowell.co.uk/article_pdfs/st_planning_as_CA.pdf)

ROBINSON, R., y J. Pearce (1983) "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 3, pp. 197-207. Disponible en internet: <http://arp.sagepub.com/content/23/4/307.refs>. Consultado el 02 de octubre de 2013

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

SHRADER, C., L. Taylor, y D. Dalton (1984) "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal", *Journal of Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 149-171. Disponible en internet:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130707/abstract;jsessionid=8051D7D5ABD65079861DBA9065465DA1.f02t04?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>. Consultado el 01 de octubre de 2013

STEINER, G. (1979) Strategic Planning: What every manager must know, Free Press, Nueva York. Disponible en internet: [http://books.google.com.co/books/about/Strategic\\_planning.html?id=g8-JEtQR9 UC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/Strategic_planning.html?id=g8-JEtQR9 UC&redir_esc=y). Consultado el 01 de octubre de 2013

TABORDA C. Jean Fabián. Inversión neta enero a diciembre de 2013. Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga. Enero de 2014

THOMPSON & STRICKLAND (2003) Administración Estratégica, Mc Graw Hill, México

## ANEXOS

Anexo A. Entrevista para análisis de factores internos de la empresa Balanzas y Fundiciones el Triunfo

### Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de la imagen corporativa? ¿Cómo lo hace?
2. ¿Se tienen las metas y objetivos definidos?
3. ¿Existe en la empresa una estrategia general para competir? ¿En qué consiste?
4. ¿La empresa posee una declaración de la misión y visión por escrito y visible para todos los empleados?
5. ¿La empresa cuenta con el desarrollo de planes de contingencia para hacer frente a los cambios del entorno?
6. ¿Considera que la empresa flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio? Explique.
7. ¿Existen los mecanismos en la gerencia para ofrecer una comunicación gerencial abierta y clara?
8. ¿Se genera espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas en la empresa?

### Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal?
2. ¿Se aplica alguna metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Existe claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad?
4. ¿Existe un manual de funciones que de claridad en las funciones del personal?
5. ¿La empresa posee una definición de procesos por escrito?

6. ¿Se presenta participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Se presenta rotación de las directivas en la empresa?
8. ¿Existe en la empresa personal con liderazgo visible? Explique

### **Factor talento humano**

1. ¿La empresa posee procesos para la selección e inducción del personal?
2. ¿Se cuenta con mecanismos de evaluación del nivel académico del personal de la empresa?
3. ¿Existen mecanismos para la medición de la experiencia técnica del personal de la empresa?
4. ¿Se cuenta con estabilidad laboral al interior de la empresa?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración de los empleados con relación a la competencia?
6. ¿Existe un presupuesto para programas de capacitación?

### **Factor capacidad tecnológica**

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe en la empresa capacidad de innovación?
3. ¿Existe efectividad en la prestación del servicio al cliente a través de la tecnología?
4. ¿Posee tecnología para darle flexibilidad a la prestación del servicio al cliente?
5. ¿Poseen equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Realizan mantenimiento adecuado de equipos y software periódicamente?

### **Factor financiero**

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿Poseen habilidad para competir con precios?
3. ¿Existe estabilidad de costos en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con direccionamiento en los planes de inversión?
5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Cómo se encuentran los gastos administrativos respecto a las ventas de la empresa?
7. ¿Qué peso tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la utilidad neta de la empresa en el último año?

### **Factor producción e inventarios**

1. ¿Están las instalaciones de la empresa correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Existe tecnología para el manejo de inventarios o se realiza manual?
3. ¿Se realizan actividades de medición de los procesos?
4. ¿Cómo se encuentra los costos de administración respecto a las ventas de la empresa?
5. ¿Posee la empresa métodos para realizar el pronóstico de la demanda?
6. ¿Existe un plan de prestación de servicios?
7. ¿Hay aplicabilidad de los planes operativos?
8. ¿Se gestionan los inventarios correctamente en la empresa?

### **Factor competitividad**

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos con relación a la competencia?
2. ¿Existen métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Cómo está la participación de la empresa en el mercado?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos productos o competidores?
5. ¿Se presenta fortaleza de los proveedores? Explique
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Cuántos años en el mercado posee de experiencia la empresa?
8. ¿Cómo califica la capacidad de negociación con los proveedores?