

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Seccional Bello.



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Direccionamiento Estratégico de la empresa Multiservicios NA S.A.S para el año 2015-2016.

Proyecto para obtener el grado de:

Administradora de Empresas.

Presenta:

Claudia Beatriz Restrepo Orjuela

ID: 000156784

Asesor temático

Mg. Henry Helí González Gaitán

Magister en Educación: docencia.

Especialista en: Logística Integral y Gestión Energética Integral.

Asesora Metodológica

Ing. Eliana María Villa Enciso

MSc (c) Ingeniería Administrativa

Bello, Colombia

2015.

## Resumen

**Título:** Direccionamiento estratégico de la empresa Multiservicios NA S.A.S para el año 2015 – 2016.

**Autor:** Claudia Beatriz Restrepo Orjuela.

**Palabras Clave:** direccionamiento estratégico, análisis interno y externo, estrategias.

Descripción o contenido:

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad la elaboración del direccionamiento estratégico para la empresa Multiservicios NA S.A.S, teniendo como base metodológica la aplicación de una entrevista a profundidad, la cual nos brindará la información referente para realizar un análisis de la situación interna, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de esta.

Seguidamente, a través de las fuentes secundarias se realiza un análisis de los factores externos como son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales permiten identificar las posibles oportunidades y amenazas, a las cuales se debe enfrentar esta,

conformando así una base de referencia para diseñar las estrategias que serán tenidas en cuenta en el diseño del direccionamiento estratégico.

Basados en los resultados obtenidos a través de la entrevista y la fuentes secundarias, se elaboró una matriz DOFA, a partir de la cual se procedió a formular el marco filosófico (Misión, Visión y Principios Corporativos), al igual que las estrategias y objetivos.

## Tabla de contenido

Resumen.....	2
Introducción.....	11
1. Capítulo I – Planteamiento del Problema .....	13
1.1 Antecedentes del problema.....	13
1.2 Planteamiento del Problema .....	15
1.3 Pregunta de Investigación.....	16
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2    Objetivos Específicos .....	18
1.5 Justificación .....	18
1.6 Delimitación (temporal, espacial, alcances) .....	19
1.7 Limitaciones de estudio .....	20
2. Capítulo II – Marco Teórico .....	21
2.1 Definición de PYME .....	21
2.2 Pymes En Colombia.....	23
2.3 Administración.....	27
2.4 Planeación Estratégica .....	28
2.5 Etapas del direccionamiento o planeación estratégica.....	30

2.5	Importancia de la planeación estratégica .....	38
3.	Capítulo III - Marco Metodológico .....	40
3.1	Enfoque Metodológico .....	40
3.1.1	Estudio Exploratorio .....	41
3.1.2	Estudios Descriptivos .....	41
3.1.3	Estudios Explicativos.....	42
3.3	Rol Del Investigador .....	43
3.4	Consideraciones Éticas .....	44
3.5	Recolección De Datos.....	46
3.5.1	Fuentes Primarias.....	46
3.5.2	Fuentes Secundarias.....	47
3.6	Población y Muestra Poblacional .....	48
3.7	Tipo De Instrumento Para La Recolección de Datos.....	48
3.8	Diseño de instrumento. ....	49
3.10	Análisis de categorías .....	53
3.11	Cronograma de Actividades.....	54
4.	Capítulo IV – Análisis de Resultados .....	56
4.1	Descripción del proceso de recolección de la información .....	56
4.2	Análisis de resultados.....	57
4.2.1	Identificación de categorías .....	63

4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.	64
4.3 Análisis grafico de los resultados obtenidos	71
5. CAPITULO V-Discusión y conclusiones	77
5.1 Descripción a los hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación	77
5.2 Descripción de los hallazgos alineados a los objetivos específicos del proyecto	78
5.3 Conclusiones	99
5.4 Recomendaciones	100
Bibliografía	102
Anexos	105
Anexo No 1: Resultados de la Entrevistas	105
Resultados de la entrevista al gerente de la empresa:	105
Resultados de las entrevistas a los colaboradores:	112
Anexo No 2: Información para la elaboración de matriz de factores externos	116
1 Análisis PEST	116
Entorno Político	117
Entorno Económico	123
Entorno Social	128
Entorno Tecnológico	132

## Índice de Cuadros

Cuadro No 1 - Clasificación de las Pymes.....	23
Cuadro No 2- Proceso básico de planeación estratégica.....	32
Cuadro No 3 - Guía de entrevista gerente.....	51
Cuadro No 4 - Guía entrevista colaboradores Gráfica 3. ....	53
Cuadro No 5- Matriz de Debilidades y Fortalezas de Multiservicios NA S.A.S.....	70
Cuadro No 6 - Matriz de factores externos.....	80
Cuadro No 7- Matriz de factores internos.....	86
Cuadro No 8 - Matriz DOFA de la empresa Multiservicios NA S.A.S.....	90
Cuadro No 9 - Matriz de Estrategias FO, FA, DO, DA.....	95
Cuadro No 10 - Estrategias y objetivos.....	98

## Índice de Tablas

Tabla No 1 -Conocimiento de la misión y vision.....	72
Tabla No 2- Conocimiento de las metas.....	73
Tabla No 3 - Inversión tecnológica.....	74
Tabla No 4 - Tienen funciones definidas los colaboradores.....	75
Tabla No 5 - La administración brinda estímulos.....	76
Tabla No 6 - Cual es su mayor fortaleza.....	77.



## Índice de Graficos

Grafico No 1 -Conocimiento de la misión y vision.....	72
Grafico No 2- Conocimiento de las metas.....	73
Grafico No 3 - Inversion tecnologica.....	74
Grafico No 4 - Tienen funciones definidas los colaboradores.....	75
Grafico No 5 - La administracion brinda estimulos.....	76
Grafico No 6 - Cual es su mayor fortaleza.....	77..

## Índice de Anexos

Anexo No 1 -Transcripción de entrevistas.....	106
Anexo No 2-Matriz PEST.....	116.

## **Introducción.**

Laspymes son empresas que diariamente se ven obligadas a afrontar cambios y sobre todo grandes dificultades que las ponen en riesgo de desaparecer. La gran mayoría de estas son manejadas administrativamente de manera informal, careciendo de estrategias y objetivos, no poseen una visión clara de lo que quieren y pueden llegar a ser, en fin, estas solo se preparan para afrontar los requerimientos que se presentan en el día a día y no para crecer, perdurar en el tiempo y ser altamente competitivas.

Una empresa que cumple con las características anteriores, es Multiservicios NA S.A.S, organización que se dedica a la comercialización de productos para la construcción, la cual se encuentra ubicada en la Ciudadela Campestre Norteamérica, cuenta con cuatro empleados, un administrador o gerente, la cajera – vendedora, la asistente contable y administrativa y por último, el conductor.

Debido a lo anterior, el siguiente proyecto tiene como finalidad diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa en mención, ya que para esta es primordial definir su marco filosófico (Visión, Misión, Principios, Objetivos y Estrategias), partiendo del análisis del entorno interno y externo, para lo cual se contó con la participación de todos los colaboradores de la organización, lo que ocasionara el fortalecimiento de sus áreas, el mejoramiento continuo,

buscando así brindar el mejor servicio y calidad en sus productos, con el fin de lograr ser más competitiva en el mercado.

Por medio del presente trabajo se busca mejorar los procesos internos de la empresa, a través del desarrollo de estrategias que contribuyan a la toma de decisiones correctamente en un largo plazo, diseñando para ello, un modelo de direccionamiento estratégico, que incluya los diferentes puntos de vista de los colaboradores de la organización, generando así las estrategias que conduzcan a lograr alcanzar los objetivos planteados por la organización.

## **1. Capítulo I – Planteamiento del Problema**

### **1.1 Antecedentes del problema**

En Colombia, actualmente, la comercialización de materiales de construcción y de ferreterías, sustenta su gran crecimiento debido a la alta demanda en el sector de la construcción. Según un estudio realizado por Aktiva (2013) indica que: en los últimos cuatro años sostiene un crecimiento superior al 3,5% en sus ventas para el sector minorista y de 4,1% en los establecimientos de grandes superficies. Por otro lado, el comercio se concentra, a nivel nacional, en ferreterías, seguido por establecimientos especializados en materiales de construcción pesada y de distribución de pinturas minoristas.

La gran mayoría de estos establecimientos de comercio son catalogados como una Pyme, en las cuales durante los últimos años, Colombia soporta su economía. Sin embargo, según un estudio realizado por Fundes en el año 2003 se logró evidenciar que este tipo de empresas enfrentan algunas dificultades para su desarrollo como son: la situación económica del país, la dificultad de acceso al financiamiento, la variedad de impuestos del sistema tributario, la difícil situación de orden público, el difícil acceso a los mercados externos y la extensa legislación laboral (Rodríguez, 2003). Sumado a lo anterior, cabe anotar que estas presentan un alto grado de informalidad en su manejo administrativo, lo cual impide el crecimiento, debido a que no son capaces de enfrentar los retos que se les presentan en el día a día y por lo tanto tienden a desaparecer con el tiempo.

De acuerdo con lo anterior, se consultaron algunos proyectos de la Universidad Autónoma de Occidente, La Sallé, entre otras, con respecto a esta última barrera de crecimiento, la alta informalidad administrativa, donde se pudo encontrar, que existen varios de este tipo, mostrando que es necesario diseñar la planeación estratégica de una empresa para que esta sea eficaz y eficiente en cada uno de sus procesos, logrando que esta sea sostenible en el tiempo.

Basados en todo lo dicho con anterioridad y realizando una revisión minuciosa al interior de la empresa Multiservicios NA S.A.S se puede evidenciar que esta, carece de una planeación estratégica, ya que al interior de esta no existe evidencia alguna de que se haya realizado algún plan de trabajo, se hayan formulado objetivos, metas y mucho menos estrategias para lograr el equilibrio de la empresa.

Por esta razón el presente proyecto tiene como finalidad realizar la planeación estratégica de la empresa Multiservicios NA S.A.S, con el fin de que esta sea una empresa rentable en el tiempo y de esta forma vencer una de las barreras de crecimiento a los cuales se enfrentan estas.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Multiservicios NA S.A.S, es una empresa que encuentra ubicada en la Ciudadela Campestre Norteamérica, en el municipio de Bello. Esta se dedica principalmente a la comercialización de materiales para la construcción, dentro de la cual maneja las líneas de ferretería pesada y ferretería liviana. Sus principales productos son: Cemento, Hierro, Tubería y Accesorios y Material de Playa.

Multiservicios NA S.A.S inició sus actividades en el mes de mayo del 2014, como una pequeña empresa, que ha ido presentando un rápido crecimiento debido a su ubicación, ya que se encuentra dentro de una zona donde existe una alta demanda de estos materiales, debido al gran número de construcciones.

Sin embargo esta no ha logrado alcanzar el punto de equilibrio que le permita sostenerse en el tiempo, ya que posee una planificación deficiente, lo que ha ocasionado el retraso en la entrega de pedidos, la disminución en las ventas, la pérdida de clientes y proveedores y una alta rotación de personal, debido a la falta de planes, visión, misión, metas y objetivo, entre otros, razón por la cual los administradores de esta suelen manejar la organización de manera informal, tomando decisiones sobre la marcha a la hora de resolver un conflicto presentado.

Lo anterior, se genera, debido a que la empresa no posee una dirección clara y precisa, es decir, no cuenta con un norte a seguir, ya que la cultura organizacional al interior de la empresa es de carácter informal, debido a que esta se dedica a resolver los inconvenientes que se generen en el día a día, a resolver lo urgente e inmediato. Adicionalmente los colaboradores que se encuentran dentro de ella, no tienen clara la razón de ser de su organización ni a donde quieren llegar, adicionalmente estos desconocen su lugar en la dentro de la empresa, pues no cuentan con un organigrama y a su vez cumplen con funciones que no les corresponden, razón por la cual en muchas ocasiones no se optimizan los recursos, ocasionando que la compañía desaproveche las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas que posee la misma, impidiendo el desarrollo de estrategias que garanticen el éxito organizacional.

Debido a lo anterior se hace necesario elaborar el Direccionamiento Estratégico de la empresa, por medio de la cual se podrá tener un norte claro a seguir y de esta forma poder aumentar el nivel de ventas, la participación en el mercado, ser rentable y sobre todo ser altamente competitiva.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

Teniendo en cuenta lo presentado con anterioridad y basados en que las Pymes son grandes generadoras de empleo a nivel nacional, pero que el mayor impedimento para el



crecimiento de estas en el tiempo, es su falta de organización, entonces cabe la siguiente pregunta:

A partir de un análisis empresarial a través de herramientas como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y la matriz PEST (Político, económico, social y tecnológico) ¿Se puede realizar el direccionamiento estratégico de la empresa Multiservicios NA S.A.S, y de esta forma poder aumentar el nivel de ventas, la participación en el mercado, ser rentable y sobre todo ser altamente competitiva?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Formular el direccionamiento estratégico a partir del análisis de la situación actual de Multiservicios NA S.A.S para el año 2015-2016 con el fin de aumentar el nivel de ventas, la participación en el mercado, ser rentable y sobre todo ser altamente competitiva.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Multiservicios NA S.A.S a partir de una Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y una matriz PEST (Político, económico, social, tecnológico)
- Plantear a partir de la información obtenida en el diagnóstico, la filosofía empresarial de Multiservicios NA S.A.S
- Formular las estrategias y objetivos estratégicos para la empresa Multiservicios NA S.A.S

### 1.5 Justificación

La planeación es parte importante de una compañía, ya que refleja el propósito gerencial, definen qué quieren hacer y cómo lo que quieren hacer. La planeación ofrece una visión clara para orientar sus actividades futuras, y permite un proceso consecuente para la toma de decisiones de acuerdo, con la misión y a las metas planteadas.

Para la empresa Multiservicios NAS.A.S es importante empezar a desarrollar la planeación estratégica, ya que por medio de esta podrá notar los beneficios de tener una organización interna, que se verán reflejados tanto en el público interno como externo. Pues, los empleados se sentirán más comprometidos con la empresa, se verán beneficiados al igual empleados, gerencia, y todos los grupos de interés de la organización. También, al reflejar su propósito claramente, podrán definir, la visión, misión, las metas y estrategias que quieren utilizar para el mejor manejo gerencial de la compañía. Teniendo claro qué quieren hacer y cómo quieren hacerlo, en el largo plazo, podrán medir y controlar sus actividades y procesos; además de, una mejor y más acertada toma de decisiones.

El presente trabajo busca que el proceso estratégico sea más eficaz para la empresa, práctico y que facilite el rumbo organizacional, el desarrollo y la consolidación de la organización en el largo plazo. Así como, se espera que la empresa sea más rentable y exitosa; y que refuerce la capacidad de la organización para prevenir problemas, ya que la planeación fomenta la interacción de los gerentes con las funciones de los colaboradores.

### **1.6 Delimitación (temporal, espacial, alcances)**

El proyecto se realizará en las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra ubicada en la Av. 26 No 52 – 200 local 101, en la Ciudadela Campestre Norteamérica, en el Municipio de Bello, ya que es allí desde donde se obtiene la mayor información requerida para el proyecto.

El desarrollo de este proyecto se realizara entre los meses de Febrero y mayo del 2015. Para ello se abarcará toda la información interna de la organización y el análisis de esta, al igual que la información externa, por medio de las cuales se llegará a formular la planeación estratégica de la empresa, sin embargo, no se realizara a la implementación y/o desarrollo de esta.

### **1.7 Limitaciones de estudio**

Las limitaciones en el desarrollo de este trabajo que se pueden evidenciar principalmente en la recolección de la información tanto externa como interna, pues se abarcan múltiples variables y en ocasiones no se encuentra la información más acorde y certera.

## **2. Capítulo II – Marco Teórico**

El marco teórico se ha subdividido en tres aspectos importantes a tener en cuenta en el desarrollo del trabajo, en primer lugar el concepto de pyme y su situación actual en el país.

Posteriormente se enfatizará en la planeación estratégica, su definición, importancia y ventajas para desarrollo de la empresa, con la finalidad de obtener, procesar y analizar toda la documentación necesaria tanto interna como externamente, logrando un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la empresa.

Finalizando se estructurará el objetivo de realizar un plan estratégico, la responsabilidad y el compromiso que se tiene con la organización para que se obtengan los resultados esperados

### **2.1 Definición de PYME**

Para el desarrollo de este proyecto es importante tener claridad sobre el concepto de PYME, el cual según Rodríguez (2003) se define como “micro, pequeña y mediana empresa a cualquier unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades de cualquiera de los sectores de la economía, cumpliendo con criterios de número de empleados y activos”. (p 07).

De acuerdo con la definición anterior y la Ley 590 del 2000, las pymes presentan la siguiente clasificación:

Cuadro No 1. Clasificación de las Pymes

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activos</b>	<b>Rangos de Activos en Pesos<sup>7</sup> 2003</b>
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV <sup>8</sup>	Menos de \$166.332.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV	Entre \$166.332.000 y \$1.660.332.000
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV	Más de \$1.660.332.000 y \$4.980.000.000
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de 4.980.000.000

Fuente: Ley 590 del 2000 – Mipyme.

Durante los últimos años, las pymes se han convertido en motor de la económica, razón por la cual Torres Ballestas & Daza Camacho (2003) sustentan que: “a nivel mundial las pymes han tomado importancia, su auge ha venido en aumento en la última década gracias a su carácter generador de empleo, su potencial para el desarrollo económico de los países y su capacidad de respaldar el crecimiento del producto interno bruto”. (p 3)

Igualmente, Torres Ballestas & Daza Camacho (2003), afirman que:

En Latinoamérica hay cerca de 861 mil PYMES, de las cuales 716 mil son pequeñas empresas y 145 mil son industrias medianas, éstas generan alrededor del 88% de los empleos en la región; por esta razón, se hace notable la importancia de dichas empresas para lograr el crecimiento de un país pues contribuyen al progreso no sólo económico sino también socio-cultural. (p 03)

## **2.2 Pymes En Colombia.**

Dando una mirada al comportamiento de las pymes en Colombia, Rodríguez (2003) afirma que: “las pequeñas y medianas empresas representan el 96.4% de la economía generan alrededor del 73% de los empleos, de los cuales más del 50% se encuentra en el sector del comercio. Adicionalmente participan con el 35% de la producción industrial”. (p 22) (...) y representan alrededor del 10% del parque empresarial nacional. (Parra, Villa,& Restrepo, 2009, p 9)

Adicionalmente, Torres Ballestas & Daza Camacho, sustentan que:

A diferencia de los países del sudeste asiático donde existen programas gubernamentales de apoyo a las PYMES, con lo cual han logrado un alto crecimiento de PIB, creación de empleo, una mejor distribución del ingreso, fomentar el ahorro e inversión, lo que los ha convertido en grandes exportadores,

del mismo modo en otros países con grandes economías, en donde más del 60% de sus exportaciones se originan en las pymes. En Colombia el potencial de las pequeñas empresas no ha sido desarrollado; el gobierno ha enfocado sus políticas hacia las grandes empresas y sus proyectos. (p 4)

De acuerdo con lo anterior y sustentado en un estudio realizado por FUNDES (2003), la problemática a la que se enfrentan las Pymes en Colombia se basa en los cuatro siguientes aspectos:

1. Situación económica del país: el cual es considerado la principal barrera para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Dentro de esta categoría, se encuentran los siguientes aspectos:

- La recesión económica
- Variación del tipo de cambio
- Bajos niveles de inversión
- Desempleo
- Contracción de la demanda

2. Acceso al financiamiento: es uno de las mayores obstáculos que afecta a las pequeñas empresas y según Torres Ballestas & Daza Camacho (2003):



Está relacionado con dos variables:

- Las condiciones del crédito: una de las más grandes restricciones a estos son las tasas de interés, las garantías exigidas, el número de trámites y requisitos exigidos por las entidades prestantes.
- Oferta de líneas de crédito: el poco apoyo que los empresarios de las Pymes encuentran por parte de las entidades bancarias para el financiamiento de las empresas de este tipo junto con la deficiente divulgación de las líneas orientadas hacia este estrato empresarial, son grandes obstáculos. (p 3)

3. Apoyo del Estado: Dentro de este, se encuentran las siguientes variables a evaluar según lo expuesto por: Torres Ballestas & Daza Camacho (2003):

- Mecanismos de apoyo: Aunque han incrementado los mecanismos de apoyo a las Pymes, siguen siendo insuficientes para obtener la mejoría necesaria.
- Burocracia: El número de trámites necesarios a la hora de crear empresa dificultan el proceso de legalización de las industrias.

- Centralismo: La concentración de las oficinas en las ciudades capitales retrasan los procesos para las Pymes y generando también costos adicionales (p 3)

#### 4. Acceso a la tecnología:

De acuerdo con lo expuesto por Torres Ballestas & Daza Camacho, (2003):

La capacidad productiva de una empresa depende de sus activos tecnológicos de su desarrollo tecnológico depende el puesto que ocupe frente a la competencia y el aporte que hará al crecimiento del país. La falta de aplicaciones tecnológicas en las empresas dificulta también su entrada y participación en el mercado internacional. (p 03)

Finalmente según lo expuesto anteriormente y expresado por (Torres Ballestas & Daza Camacho, 2003) es importante resaltar que las pymes poseen una alta necesidad de fortalecer su capacidad directiva incluyendo un sistemas de toma de decisiones eficientes, agilidad en los procesos, integración de personal y habilidad para responder a las condiciones cambiantes; ya que dichos conceptos no están siendo aplicados por estas.

### 2.3 Administración

Antes de comenzar a tocar el tema de planeación estratégica, se debe definir el término administración, el cual es la base fundamental de toda organización

Para iniciar, según Galvis Collazos (2013):

Para el óptimo funcionamiento de una organización, se necesita saber los principios básicos de administración. La cual empieza desde los seres humanos, se remonta en el momento en que empezaron a crear grupos para lograr un objetivo, donde fue esencial el saber coordinar los esfuerzos individuales.(p 22)

Lo anterior, Según Galvis Collazos (2013) “fue determinado por la escuela de administración clásica, donde se define la organización formal. Que ha pasado por varias teorías, en la que se la han agregado términos y funciones”. (p 22).Pero actualmente, la administración es, según Koontz y Weihrich (2008), “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (p 5)

En conclusión,“la planeación es un proceso continuo que determina qué se debe hacer, quién,cómo y cuándo se hará”. (...) “Planear consiste en hacer o forjar planes que permitan

establecer una trayectoria por anticipado. De la planeación surge la posibilidad de evaluar las condiciones actuales y futuras de una situación para definir acciones a seguir”. (Vargas Vidal & Lozano Cortazar, 2010, p 27)

## **2.4 Planeación Estratégica**

Si bien no existe un concepto único sobre este término, si hay un consenso en que es un proceso cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para determinar objetivos en un horizonte de tiempo futuro. Pero ¿en qué consiste la planeación de acuerdo con los estudiosos de la administración?, para ello se tiene las siguientes definiciones de planeación.

Según Koontz y Weihrich (2008) “la planeación es un proceso que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción”. (p 122)

Por otra parte, más recientemente se ha venido hablando de la planeación como una estrategia para el diseño y la construcción del futuro, y por ello se suele escuchar hablar de la prospectiva y de escenarios posibles para la construcción del futuro para las personas, las organizaciones, las naciones y el propio entorno mundial. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, 20)

Igualmente Serna Gómez (2000) se define la planeación estratégica como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro . (p 69)

De acuerdo con Galvis Collazos (2013):

La anterior definición contiene globalmente las definiciones de administración y dirección estratégica, que define brevemente todos los pasos para llegar a tener una organización efectiva. Es de suma importancia conocer lo que rodea a la empresa y lo que tiene internamente, para convertirlo en oportunidades y crear estrategias que ayuden a llegar al éxito de la organización. (p 24)

Finalmente y para enmarcar el contexto del presente proyecto, el direccionamiento estratégico o planeación estratégica según David (2000) se define como:

Como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según

estadefinición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p 5)

Cabe resaltar que “el término dirección estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica” (David, 2003, p 5)

## **2.5 Etapas del direccionamiento o planeación estratégica**

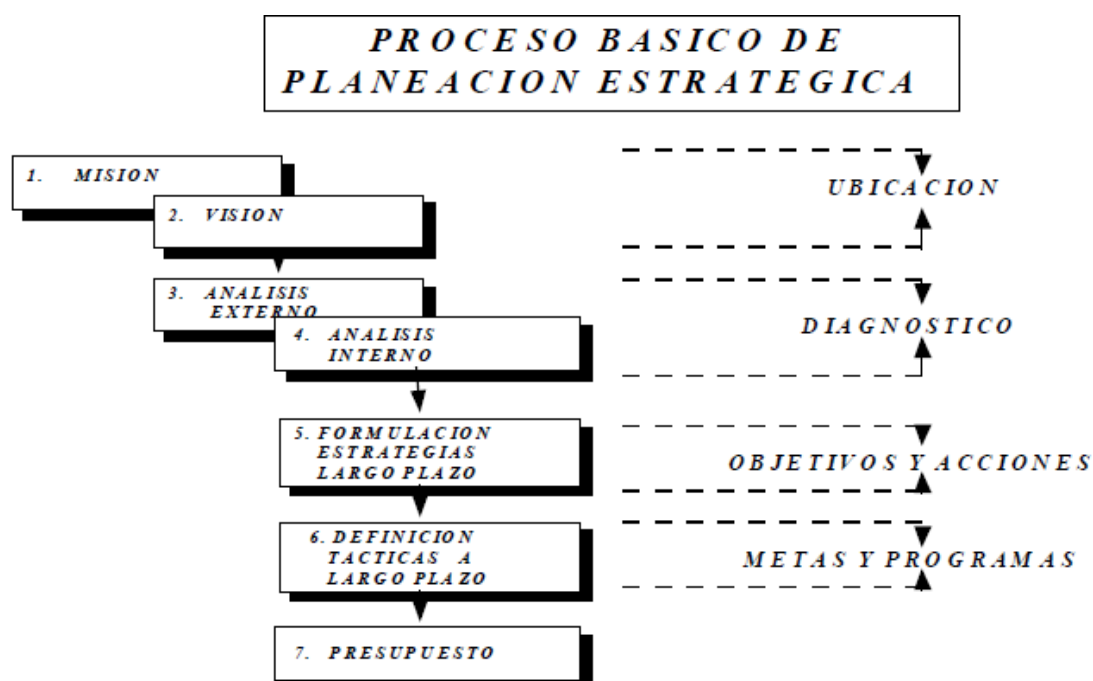
De acuerdo con David (2008):

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados

internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (p 5)

Como el presente trabajo solo se centrara en la etapa de formulación, el presente cuadro ilustra este proceso y sus componentes, según Carlos Augusto Vizcaya Guarín

**Cuadro No 2: Proceso de planeación estratégica**



Fuente: Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya Guarín. 2000. p.44

De acuerdo con Lamprea Roa & Mendoza Perdomo, (2009):

La planeación estratégica así entendida tiene tres componentes fundamentales: En primer lugar, Los estrategas son las personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, los cuales deben tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, gran capacidad analítica, excelente comunicador, dotes de liderazgo, compromiso con el logro de los objetivos de la organización y buenas relaciones interpersonales.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, entendiéndose como un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

En segundo lugar, está el direccionamiento estratégico, donde las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. (p 22 (Wheelen & David Hunger, 2007))

Adicionalmente, Viscaya Guarín (2000):



Es importante definir el “QUE”, es decir, la concreción de de las aspiraciones de los dueños, de las directivas, y de los colaboradores de la compañía sobre la base de una definición prospectiva, es decir, la fijación clara de los propósitos y logros a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo en forma independiente a los logros pasados. (p 38)

De acuerdo con lo anterior y con el cuadro No 2, donde se visualiza el proceso de direccionamiento o planeación estratégica, se deben definir los siguientes componentes, los cuales son la base fundamental para el inicio de este proceso.

**1. Misión:** la cual define “el propósito o razón de la existencia de ella”. (...) “Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve”. (Wheelen & David Hunger, 2007, p 50)

**2. Visión:** De acuerdo con Robles(2010):

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía,

debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencia a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. (p 7-8)

**3. Principios Corporativos:** “son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura Organizacional”.(Robles, 2010, p 7)

En tercer lugar se encuentra el analisis estrategico o diagnóstico de la situacion actual de la organización, el cual según Pereira Burgos (2012):

permitirá considerar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, detectando las oportunidades y amenazas que surgen en medio del macro y micro ambiente (Análisis de tendencias-análisis de escenarios). Luego se seguirá con el diagnóstico de la operación interna, para evaluar la gestión de la organización en cada una de sus dimensiones, lo que se refiere a la capacidad de conducir a la organización al logro de los objetivos establecidos, a largo, mediano y corto plazo (estructura organizacional-procesos-recurso humano-tecnología). (p 29)

El Diagnóstico Estratégico como punto de partida según Lamprea Roa & Mendoza Perdomo 2009) “es un proceso por medio del cual se busca conocer de una manera clara, amplia y objetiva el presente de la organización, tomando como base dos grandes escenarios: El entorno externo e interno de la organización”. (p 26)

Para desarrollar el direccionamiento estratégico es fundamental la realización de varias matrices o herramientas de análisis que permiten realizar un estudio profundo y fácil de entender. Estas matrices o herramientas son: La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), también conocido como análisis DOFA y la Matriz de factores Económicos, Políticos, Sociales, y Tecnológicos (PEST).

**Matriz DOFA:** Es una herramienta que “ayuda a la empresa a determinar si está capacitada para desempeñarse en su medio” (Serna Gomez, 2000, p 185). A partir del análisis preliminar, se determinan las variables que resuelven la matriz DOFA, y permite establecer las estrategias que van relacionadas entre sí, Fortalezas y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Debilidades y Oportunidades.

Teniendo en cuenta lo anterior y según lo expuesto por Pereira Burgos (2012), cada variable de la matriz, presenta el siguiente significado:

- Oportunidades: Influencias en nuestro ambiente externo que pudieran beneficiar significativamente nuestra situación competitiva, si las aprovechamos apropiadamente.
- Amenazas: Influencia en nuestro ambiente externo que pudieran afectar negativamente nuestra posición competitiva, si no tomamos acciones para contrarrestarlas
- Fortalezas: Son características internas de la organización que representan “activos” que potencialmente pueden contribuir significativamente en la ejecución de la estrategia.
- Debilidades: Son características internas de la organización que representan aspectos críticos que de no resolverse potencialmente pueden afectar de forma negativa en la ejecución de la estrategia (p 29-30)

Basados en lo anterior y de acuerdo con lo expuesto por Dess & Eisner (2011):

La idea general del análisis DOFA es que la estrategia de una empresa debe:

- Fundarse en sus fortalezas.
- Remediar las debilidades o trabajar en ellas.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Proteger a la empresa de las amenazas. (p 38)

Razon por la cual, se generan las siguientes estrategias, las cuales surgen a partir del analisis de la Matriz DOFA, estas estrategias se encuentran definidas de acuerdo con lo expuesto por Gutierrez Herrera, Vega Moya, & Vega Moya (2011)

**Estrategias FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querían que sus organizaciones estuvieran en posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias.

**Estrategias DO:** Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existes oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. (...)

**Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo (...)

**Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. (p 151 – 153)

Estas estrategias son las que definen que camino debe tomar la empresa para el futuro, según el análisis del entorno, es decir, sabrá aprovechar sus fortalezas, utilizar a tiempo las oportunidades, mejorar las debilidades y prevenir las amenazas.

## **2.5 Importancia de la planeación estratégica**

De acuerdo con lo expuesto por Aguayo Lindao (2013), esta sustenta que:

Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.(...)

Según lo anterior, se puede deducir que la planeación estratégica es una herramienta que ha evolucionado, y comprende desde la planeación de procesos y análisis situacional para incursionar en nuevos mercados, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

### 3. Capítulo III - Marco Metodológico

#### 3.1 Enfoque Metodológico

Antes de comenzar a explicar el enfoque de la investigación, se define el termino investigación cualitativa, el cual (...) “es un término que se utiliza libremente para referirse a la investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o un análisis cuantitativo” (...). “La investigación cualitativa se podría utilizar para examinar las actitudes, los sentimientos y la motivación” (McDaniel & Gates, 2011, p 132).

Basados en la definición anterior, el enfoque metodológico que se utilizará es la investigación cualitativa, ya que se realizara el estudio de variables de este tipo como son: comportamiento, gustos, percepciones, ideas de negocio, forma de administración, metas, objetivos, entre otras, los cuales serán el objeto de análisis del presente proyecto.

A continuación explicaremos los tres tipos de estudios que se aplicaran dentro de este proyecto, esto debido a que a pesar de que son independientes cada uno es el complemento del otro.



### **3.1.1 Estudio Exploratorio**

De acuerdo con la literatura, los estudios exploratorios son definidos como: “son aquellos que sirven para preparar el terreno de la investigación, estos nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular” (Grajales G, 2000, p 01).

De acuerdo con lo anterior, la investigación será exploratoria, debido a que no se tienen hipótesis sobre la situación problemática y no se han realizado en la empresa investigaciones al respecto al problema de investigación.

### **3.1.2 Estudios Descriptivos**

Los estudios descriptivos se encuentran definidos como aquellos que “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1997, p 70).

Este tipo de investigación permite abordar el problema mediante un análisis de las variables del entorno interno de la organización, como son las conductas, comportamientos y funcionamiento de la organización, permitiéndonos tener una idea clara de la situación actual de esta.

### **3.1.3 Estudios Explicativos**

Los estudios explicativos son aquellos que según la literatura (...) “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responderá las causas de las eventos físicos o sociales” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 1997, p 74).

Adicionalmente, este tipo de investigación “es aquella en la cual el investigador plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, analiza las causas y efectos de relación entre las variables” (Gutiérrez Herrera, Vega Moya, & Vega Moya, 2011, p 35).

Este tipo de estudio es de vital importancia a la hora de explicar el por qué y para qué es importante el direccionamiento estratégico de la empresa Multiservicios NA S.A.S

### 3.3 Rol Del Investigador

La importancia del rol del investigador esta dado por lo siguiente según Di Stefano (2012):

En el actual contexto histórico, el rol del investigador en la sociedad es crucial dada la significación que adquieren el desarrollo científico - tecnológico para el mejoramiento de la calidad de vida de la población, el crecimiento económico sustentable, la comprensión de los procesos socio-políticos y el afianzamiento de la cultura. Su compromiso ha de ser con el desarrollo de conocimientos que contribuyan al bienestar de la humanidad, a la preservación del medio ambiente, que ayuden a superar los diversos problemas planteados por la marginación social y la dependencia económica que exhibe nuestro país. Así entendida, su labor parece que no puede desentenderse de valores que importan un compromiso ético para con la sociedad que los sustenta. (p 01)

De acuerdo con lo anterior, el rol del investigador dentro del presente proyecto, será realizado a través de la estudiante Claudia Beatriz Restrepo Orjuela, quien será la persona que se focalizara en la observación y la realización de las entrevistas a todo el personal de la empresa de manera respetuosa y con una alto grado de imparcialidad, además, es la persona encargada de realizar la búsqueda de información por medio de las fuentes secundarias y se encargara de emitir el informe respectivo.

Su experiencia laboral hace que esta tenga conocimiento sobre el área específica a estudiar, lo cual será de gran utilidad a la hora de elaborar el respectivo direccionamiento estratégico de la empresa, ya que podrá realizar aportes que permitan obtener un plan lo más completo posible.

### **3.4 Consideraciones Éticas**

Para el presente proyecto se tendrán presente las siguientes consideraciones éticas, las cuales se encuentran acorde con la investigación y están basadas en la declaración de aspectos éticos de la Universidad de Uniminuto.

A continuación se presentan las consideraciones más importantes

- Para la realización del presente trabajo de investigación, existe una autorización expresa y por escrito de la empresa involucrada en el seno de las cuales se van a entrevistar a colaboradores y acceder a la información necesaria para la elaboración de la investigación y la divulgación de los resultados obtenidos.

- Se obtendrá el consentimiento informado cuando se requiera, de todos y cada uno de los sujetos participantes en el proyecto quienes firmarán el documento por el cual se garantiza que la participación de los sujetos será voluntaria y que están informados adecuadamente de la finalidad de la investigación, se indicará la garantía de confidencialidad de los datos obtenidos y de la identidad de los sujetos y quedará claro la posibilidad de retirarse libremente y en cualquier momento de la investigación.
- En este proyecto de investigación y en todos los documentos en los que se divulgan sus resultados, se tendrá en cuenta el respeto a la propiedad intelectual de aquellos que han trabajado previamente en el tema, haciendo la adecuada citación de trabajos y sus autores.
- Entiendo, conozco y acojo el reglamento de propiedad intelectual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, tanto en lo relacionado con derechos de autor como con propiedad industrial.

### **3.5 Recolección De Datos**

A continuación se presentan las diferentes fuentes de recolección de la información para el presente proyecto de investigación.

#### **3.5.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes de información primarias se obtendrán mediante la realización de entrevistas a profundidad al personal de la empresa Multiservicios NA S.A.S, estas tendrán como fin conocer de manera clara y precisa el funcionamiento de esta y en especial las expectativas que estos presentan para el crecimiento de la organización, con el fin de tener una idea clara sobre la dirección que estos quieren para la empresa.

Igualmente esta información nos servirá de base fundamental para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la elaboración de una matriz DOFA (Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).

### 3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria que se utilizarán dentro de la realización de este proyecto, será la información obtenida a partir de textos, informes, artículos, tesis, entre otros, los cuales están enfocados al diseño e implementación de la planeación estratégica y la importancia de esta dentro de las pymes, al igual que aquellos que incluyan información acerca de la situación actual del sector económico en el cual se encuentra ubicada la empresa.

Estas fuentes de información serán como por ejemplo, estudios del Fenalco; Informes de la Cámara de Comercio; Informes de la Cámara Colombiana del Acero, Superintendencia de Sociedades, artículos de revista, entre otros.

Igualmente, se obtendrá información secundaria de tipo interno a través de los informes financieros, reglamentos internos y demás información propia de la empresa.

Estas fuentes de información serán de vital importancia para tener una idea clara del problema a estudiar, la elaboración del marco teórico, la matriz DOFA (Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), la matriz PEST (Político, económico, social y tecnológico) y en especial la elaboración de la planeación estratégica para la empresa Mulservicios NA S.A.S

### **3.6 Población y Muestra Poblacional**

Multiservicios NA S.A.S es una pequeña empresa, por tal razón el tamaño de la población a entrevistar es reducida. Debido a lo anterior, la información primaria se obtendrá de la realización de entrevista en profundidad al gerente de la empresa, la asesora comercial y el conductor, estas personas son quienes intervienen en todos los procesos manejados al interior de esta y quienes tienen claridad sobre la situación actual de la empresa y el futuro de esta.

### **3.7 Tipo De Instrumento Para La Recolección de Datos**

Con el fin de dar respuesta a los objetivos propuestos en esta investigación, se hará uso de la entrevista como técnica de la investigación cualitativa, ya que permitirá profundizar temas con los entrevistados, en los objetivos propuestos, identificando la problemática actual de la empresa Multiservicios NA S.A.S, teniendo como foco principal, la planeación estratégica.

La entrevista se define como:

- Un encuentro cara a cara
- Una conversación donde el entrevistador es el instrumento
- Permite tener mayor profundidad en los temas
- La finalidad es profundizar en el objeto de estudio.



Para abordar esta técnica es necesario llevar a cabo las fases de la entrevista que comienza con el conocimiento del entrevistado, luego con romper el hielo, para que la persona esté más relajada y que exista una empatía entre los dos; por último, el entrevistador conduce al entrevistado a las respuestas, apuntando a los objetivos propuestos.

La entrevista se recomienda que dure aproximadamente entre 25 y 45 minutos, generalmente se solicita la cita con antelación y se hacen las preguntas filtro en este primer acercamiento.

Para nuestro caso, las personas que se buscarán para ser invitadas a este proceso serán los colaboradores de la empresa, ya que estos son los que poseen la información de primera mano sobre la situación actual de la empresa y las necesidades de esta.

### **3.8 Diseño de instrumento.**

La siguiente guía tiene 3 momentos a identificar, características generales de la empresa, identificar las características internas y finalmente las externas, con el fin de respuesta a los objetivos específicos.

A continuación se presentan las guías de entrevista a utilizar

- Guía Para el gerente:

**Cuadro No 3: Guía de entrevista gerente**

<b>GUÍA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>Entrevistado:</b>	<b>Entrevistador:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Investigación:</b>
<b>Objetivo 1:</b> Realizar una caracterización general del negocio	
1. ¿Por qué eligió el municipio de bello para la ubicación de su empresa? 2. ¿Por qué escogió al sector ferretero? ¿Por qué no otro tipo de sector? 3. ¿Cuál es su misión y visión inicial del negocio? Esta se encuentra escrita? ha sido socializada con el personal? 4. ¿Cuáles son las principales metas de la empresa para el año 2015? ¿Las ha socializado con el personal? 5. ¿Cuenta usted con el personal adecuado dentro la empresa? ¿Qué características debe poseer este? 6. ¿Cada empleado conoce las funciones que debe desarrollar?	
<b>Objetivo 2.</b> Identificar las características internas del negocio en cuanto a los productos, proveedores y clientes.	
1. ¿Qué línea de productos maneja el negocio? 2. ¿Con relación a un producto, maneja una o varias marcas de este? 3. ¿Cómo establece el precio de sus productos? ¿Este se encuentra acorde con su público objetivo? ¿Este es competitivo? 4. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de su negocio en el área comercial? 5. ¿Quiénes son sus clientes? 6. ¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Cómo adquirió relación con estos?	

<p>7. ¿Cómo dio a conocer su empresa a los clientes que posee actualmente?</p> <p>8. ¿Actualmente tiene un plan de mercadeo dentro de la compañía?</p> <p>9. ¿Cuál ha sido la mayor inversión tecnológica para su empresa? ¿Cómo ha sido el uso de esta?</p> <p>10. ¿Cómo es el manejo de las finanzas al interior de la compañía? ¿Cómo rota la cartera?.</p>
<p><b>Objetivo 3.</b> Identificar las características externas que impactan al negocio.</p>
<p>1. ¿Cuáles considera usted que son las mayores amenazas que presente el sector ferretero en donde se desarrolla su negocio?</p> <p>2. Cuáles considera usted que son las mayores oportunidades que presente el sector en donde se desarrolla su negocio?</p> <p>3. ¿Cuáles son los principales competidores y como afectan la empresa? Estos se encuentran cerca o lejos de usted?</p> <p>4. Cómo es la seguridad del sector donde se encuentra ubicada la empresa?</p> <p>5. ¿El acceso a servicios públicos es adecuado?</p> <p>6. ¿Cuales factores macroeconómicos, como desempleo, inflación, entre otros que impactan directamente en la gestión de la empresa? ¿Por que?</p> <p>7. ¿Cuenta con algún beneficio en la parte de impuestos?</p> <p>8. ¿Desea usted realizar algún aporte adicional?</p>

Fuente: Elaboración propia.

- Guía de Entrevista para los colaboradores

Cuadro No 4: Guía de entrevista colaboradores.

<b>GUÍA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>Entrevistado:</b>	<b>Entrevistador:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Investigación:</b>
<b>Objetivo 1:</b> Conocer las características generales que perciben los colaboradores del negocio.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Conoce usted la misión y visión del negocio?</li> <li>2. ¿Existe una clara definición de funciones?</li> <li>3. ¿El proceso de en la toma de decisiones es ágil y oportuna?</li> <li>4. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?</li> <li>5. ¿Es eficaz la comunicación con todos los miembros del negocio?</li> <li>6. ¿Estimulan a los trabajadores, con premios, bonificaciones en general?</li> <li>7. ¿La Administración brinda capacitaciones?</li> <li>8. ¿Se le es informado las estrategias de ventas y mentas a cumplir de estas oportunamente?</li> <li>9. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas?</li> <li>10. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades?</li> <li>11. ¿Desea usted realizar algún tipo de aporte?</li> </ol>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.10 Análisis de categorías

Las categorías que se identificaron a lo largo de la elaboración del marco teórico y el diseño del instrumento son las siguientes:

- Capacidad directiva
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de talento humano
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera

Capacidad Directiva: Relaciona todos los procesos de la empresa y lo relacionado con la el manejo dado a esta desde la alta gerencia, como son los procesos de comunicación, toma de decisiones, metas y objetivos, entre otros. Esta categoría permite determinar cómo se encuentra dirigida la empresa en cada una de sus áreas de trabajo.

Capacidad Tecnológica: Dentro de esta categoría se relaciona toda la información con respecto inversiones en tecnología para la organización, como software, equipo y acceso a las diferentes tecnologías de la información y comunicación.

**Capacidad de Talento Humano:** Hace referencia a todo lo relacionado con los colaboradores al interior de la empresa, como son su formación, funciones, valores, entre otros. Es de suma importancia, ya que los estos son parte vital del funcionamiento de la empresa.

**Capacidad Competitiva:** Permite determinar que tan posicionados se encuentran frente al mercado en cuanto productos, ubicación, precios, entre otros.

**Capacidad Financiera:** Relaciona la información de índole contable de la empresa, permitiendo determinar si esta cuenta con la liquidez necesaria para afrontar sus compromisos. Adicionalmente brinda información sobre comportamiento de pago de proveedores y clientes.

### 3.11 Cronograma de Actividades

A Continuación se detalla el cronograma de actividades a seguir durante la realización del presente proyecto.

	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
Exploración de bases de datos	X	X	X	X																
Aplicación de entrevistas					X	X	X													

Análisis de la información										X	X	X	X	X									
Elaboración del diagnóstico de la situación actual															X	X	X	X					
Diseño del marco filosófico																	X	X	X				
Formulación de objetivos y estrategias																	X	X	X	X			

Fuente: elaboración propia

## 4. Capítulo IV – Análisis de Resultados

### 4.1 Descripción del proceso de recolección de la información

Una vez detectado el problema de investigación, es decir, la falta de planeación estratégica en la empresa Multiservicios NA S.A.S y documentados teóricamente sobre este, se procedió a realizar el diseño de la recolección de la información a través de fuentes primarias como es la entrevista a profundidad.

Para la elección de este instrumento de investigación, se tuvo en cuenta la cantidad de personal que labora actualmente en la empresa, el cual equivale a cuatro personas: El gerente o administrador, asistente administrativa y contable, el conductor y la vendedora y el enfoque metodológico elegido para esta.

Como la población a intervenir es pequeña, se elaboraron dos tipos de entrevistas, una para el gerente o administrador, el Sr. Fabio Alberto Lopera Álvarez, quien a su vez es el propietario del negocio y por lo tanto, es quien tiene un amplio conocimiento del funcionamiento de este y dos entrevistas más a sus colaboradores, la Sr. Norelia Zapata la cual desempeña el cargo de cajera vendedora y el Sr. Carlos Mario Muñoz, quien se desempeña como conductor, ambos manejan la información del día a día de la compañía. Las preguntas se diseñaron con el fin de que estas nos proporcionen información sobre la situación actual de la empresa, lo cual



permitirá elaborar un diagnóstico de la situación actual de esta, base fundamental para elaborar el respectivo direccionamiento estratégica.

#### **4.2 Análisis de resultados.**

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas realizadas al gerente de la empresa y a dos de sus colaboradores, las respuestas brindadas por estos, son condensadas en un escrito.

- ✓ Resultados de la Entrevista realizada al señor Fabio Alberto Lopera Álvarez, gerente - administrador y propietario de la empresa, la cual brindara información importante para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

La entrevista se llevó a cabo el día 20 de febrero, en las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra ubicada en la Av. 26 No 52-200 local 101, en la ciudadela campestre Norteamérica en el municipio de Bello.

El objetivo de esta entrevista fue determinar la situación actual de la empresa ante el mercado de manera interna y externa, razón por la cual se dividió está en tres momentos: primero

la caracterización de esta y sus empleados, la segunda sobre aspectos de índole interno y la tercera sobre características del entorno externo.

Iniciamos hablando de características generales de la empresa, como son la razón de su ubicación, escogencia del sector económico, entre otros.

Multiservicios NA S.AS es una empresa que se encuentra situada en el municipio de bello, específicamente en la Ciudadela Campestre Norteamérica, las razones de su ubicación fueron las siguientes:

1. Uno de los socios de la empresa posee un proyecto de construcción ubicado en esta zona.

2. Este municipio presenta grandes proyectos de expansión en el área de la construcción.

Teniendo la ubicación, la cual es dentro la Ciudadela Campestre Norteamérica, que actualmente cuenta tres grandes proyectos de construcción, Florida, que es el conjunto de apartamentos, que son nueve torres, cada una de estas con 200 apartamentos y Carolina,

California y Dakota, que son las parcelaciones, las cuales serán aproximadamente 900 lotes, estos eligieron el enfoque comercial de esta, ya que el sector de la construcción, se encuentra muy ligado al sector ferretero y por ello, se tiene un mercado muy amplio que permitirá crecer en el tiempo.

Durante la entrevista se evidencio que el gerente de la empresa, tiene definidas en su mente la misión, visión y objetivos, aunque estos no han sido socializados con el personal.

Referente al personal de la organización, este se contrata a partir referencias de amigos o familiares, razón por la cual estos no tienen estudios, ni experiencia laboral en el sector ferretero. Adicionalmente, el personal no tiene claras sus funciones, aunque el gerente reconoce, que día a día van asimilando y aclarando las funciones y alcances de cada cargo.

A nivel de la oferta de productos que maneja la empresa, esta comercializa todo tipo de productos para el área de la construcción, desde el cemento, material de playa, hierro, tubería, entre otros. Adicionalmente también se comercializa productos para la obra blanca como son la pintura, cerámica, accesorios, entre otros. Para cada uno de estos la empresa maneja entre dos o tres referencias, con el fin de brindarle al cliente la posibilidad de elegir de acuerdo con sus necesidades.

El proceso de fijación de precios de los productos, se realiza de acuerdo a los precios del mercado de este sector, es decir, el margen de ganancia está entre el 10% y el 30% dependiendo del producto.

Los clientes de la empresa son básicamente los dueños de apartamentos que desean hacer las reformas de estos, los dueños de los lotes y las diferentes constructoras de la ciudadela que se encuentran encargadas de las diferentes obras dentro de esta. Los proveedores, provienen de relaciones que posee el gerente de la compañía con ellos de su empleo anterior, razón por la cual le concedieron crédito de manera casi inmediata.

A nivel administrativo, durante la entrevista se constató, que la empresa carece de un plan de mercadeo, pero una buena capacidad financiera para operar, ya que la empresa inició con un capital de trabajo de \$150.000.000, además de contar con un software contable y administrativo.

Finalmente, durante la entrevista se resaltaron los factores externos de la organización. A nivel de amenazas se destaca las regulaciones existentes en cuanto a la compra y venta de cemento y hierro, al igual que la competencia, entre la que se destaca en sus cercanías Homecenter y Pisende. Igualmente, otro factor limitante para la empresa es el acceso a los servicios públicos, ya que la ciudadela no cuenta con el suministro de agua potable, debido a que esta no proviene de EPM.

A nivel de oportunidades o factores externos favorecedores para la empresa se destaca el auge de la construcción al norte del municipio de Bello, el buen manejo en cuanto al tema de seguridad local por parte de las autoridades, además de los beneficios que ofrece la normatividad tributaria, especialmente la ley 14 29 del 2010.

- ✓ Resultados de la Entrevista realizada a la señora Norelia Zapata, la cual ocupa el cargo de cajera-vendedora, y el señor Carlos Mario Suarez, quien se desempeña como conductor, a través de esta se obtiene información general acerca de su conocimiento del funcionamiento interno de la empresa.

La entrevista se llevó a cabo el día 21 de febrero, en las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra ubicada en la Av. 26 No 52-200 local 101, en la ciudadela campestre Norteamérica en el municipio de Bello.

Los colaboradores de Multiservicios NA S.A.S declararon desconocer la misión, visión y las estrategias en el área de ventas, además de manifestar que el mayor inconveniente al que se ven enfrentados es depender un 100% del administrador para la toma de decisiones, lo cual les genera pérdida de clientes.

Al preguntarles por los niveles de responsabilidad y el grado de comunicación existente entre estos, se pudo evidenciar que dichos niveles no se encuentran definidos y que la comunicación es muy regular entre sus miembros, esto ocasionado, por la falta de organización en sus funciones y a que estos actúen de acuerdo con los acontecimientos presentados en el día a día.

Igualmente, al preguntar por el nivel de estímulos recibidos, bonificaciones, entre otros, el personal dio a conocer que no tenían conocimientos de estos, que solo recibían su sueldo sin importar el tiempo que trabajaran en la compañía o las funciones realizadas, de las cuales no existe claridad en la organización, ya que estos laboran de acuerdo con lo presentado en el día a día.

Por último se habló de las fortalezas y debilidades que posee la compañía, para las primeras estos dieron a conocer que por un lado es la agilidad en la entrega de los pedidos y la gran variedad de productos que se maneja, en cuanto a lo segundo que posee la compañía, estos consideran que es la falta de organización que existe dentro de la esta, tanto por parte del administrador como de ellos mismos en la organización de las tareas del diarias.

#### 4.2.1 Identificación de categorías

En el capítulo de metodología de la investigación, se determinaron las categorías a nivel interno, con las cuales se realizara el análisis de los resultados, estas son las siguientes:

- ✓ Capacidad Directiva.
- ✓ Capacidad Tecnológica.
- ✓ Capacidad de Talento Humano.
- ✓ Capacidad Competitiva.
- ✓ Capacidad Financiera.

Las anteriores categorías fueron seleccionadas previamente de acuerdo con el planteamiento del problema y la información suministrada por la literatura acerca de este.

Dichas categorías son la base fundamental para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, lo que significa que la información obtenida en las diferentes entrevistas son de valiosa importancia para la elaboración de estas.

#### **4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.**

Teniendo en cuenta la información recolectada a través de las fuentes primarias, procederemos a realizar el análisis de esta por medio de las diferentes categorías.

✓ **Capacidad directiva:**

Dentro de esta categoría, se encontró que la alta dirección de la empresa se ve altamente afectada por la falta de direccionamiento estratégico, ya que dentro de esta no existe claramente una misión, visión, objetivos y metas definidas, generando que esta no cuente con un horizonte a seguir y por el contrario trabaje con lo que se le presenta diariamente.

Otro factor importante por destacar es la comunicación y el retraso en la toma de decisiones, la primera según los resultados en las entrevistas, no es la mejor, ya que no existe un adecuado manejo de la información por el alto grado de informalidad con el que se maneja el negocio, lo cual se ve evidenciado a la hora de tomar decisiones, ya que estas solo dependen únicamente del gerente de la empresa y en ocasiones, la demora en la toma de estas genera la pérdida de clientes y proveedores.



Adicionalmente se pudo evidenciar que la alta dirección a la fecha no se ha preocupado por realizar estudios de las variables macroeconómicas como son la inflación, el desempleo, el PIB, entre otras, la seguridad, los competidores, entre otros factores externos, que pueden llegar afectar en un futuro el rumbo de la empresa.

✓ **Capacidad Tecnológica:**

La empresa cuenta con una alta fortaleza dentro de esta área, ya que adquirió un software de tipo contable y administrativo, que le permite mantener actualizado el manejo de la cartera de cliente y proveedores, inventarios y todo lo relacionado con la información contable. Esta herramienta de tipo tecnológico, permite tener información a la mano en el momento en que se necesite evaluar la toma de una decisión.

Adicionalmente la empresa cuenta con las herramientas tecnológicas, como son los equipos de cómputo, que permiten el desarrollo de labores como son la facturación, cierres de caja, entre otros.

✓ **Capacidad de Talento Humano:**

Dentro de esta categoría se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con el personal idóneo ni con experiencia en el sector ferretero, la razón de esto, es que para la selección y contratación de estos, se tiene como criterio, el que sean recomendados por un familiar o amigo.

Adicionalmente, estos no poseen funciones claras y definidas, laboran de acuerdo con lo que se les presenta diariamente, ocasionando que el desempeño no sea el más productivo.

En cuanto a la parte de compensación y capacitación, la empresa no cuenta con una estructura definida para esto, ya que según lo evidenciado, aún se encuentra en un proceso de organización interna.

✓ **Capacidad Competitiva:**

Dentro de esta categoría se pudo evidenciar los siguientes factores:

1. La empresa cuenta con una amplia variedad de productos en el tema de construcción y ferretería, adicionalmente de cada uno de estos, posee como mínimo dos o tres marcas, lo que le permite al cliente encontrar artículos que se ajusten a sus necesidades.

2. Los precios manejados al interior de la empresa son altamente competitivos, ya que pueden estar por debajo o igual a los de la competencia, permitiendo así llegar al público objetivo

3. Las relaciones con los proveedores son una de las mayores fortalezas de la empresa, ya que desde el inicio de sus operaciones se maneja el crédito con estos, lo cual le permite tener liquidez.

4. La ubicación, la empresa se encuentra dentro de la Ciudadela Campestre Norteamérica, lo que permite a conocer a los clientes y brindarles a estos el mejor servicio en el menor tiempo posible.

5. La empresa no cuenta con un plan de mercadeo definido, lo cual es una gran debilidad, ya que no posee estrategias que le permitan llegar al público objetivo y por tal razón no tener el nivel de ventas deseado.

✓ **Capacidad Financiera:**

La empresa inicio operación con una alta inversión de capital, lo que le permitió poder tener liquidez y de esta manera poder tener una gran variedad de productos a la hora de iniciar, obtener un software contable y administrativo y cubrir todas las obligaciones de índole tributario y legal.

También se puede evidenciar que la rotación de cartera y proveedores es de 30 días, lo cual se encuentra acorde con la establecida en el mercado, al igual que los índices de rentabilidad de estos.

Un gran beneficio para las empresa es encontrarse cobijado bajo el beneficios tributario de la ley 1429 del 2010.

De acuerdo con la información identificada en las diferentes categorías, se realiza una Matriz de debilidades y fortalezas, que nos permite tener una idea de la situación actual de Multiservicios NA S.A.S.

**Cuadro No 5. Matriz de Debilidades y Fortalezas de Multiservicios NA S.A.S**

<b>Entorno Interno de la Organización</b>		
<b>Matriz de Debilidades y Fortalezas</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b><u>DIRECTIVAS</u></b>		
<b>Filosofía empresarial</b> (El gerente de la compañía la posee diseñada en su mente pero no la ha comunicado a sus empleados)		<b>X</b>
<b>Comunicación</b> (Deficiencia de esta entre los miembros de la organización)		<b>X</b>
<b>Toma de Decisiones</b> (Estas son tomadas únicamente por el gerente, lo cual algunas veces se retrasan las labores)		<b>X</b>
<b>Objetivos y Metas</b> (la empresa aún no ha establecido estos)		<b>X</b>
<b><u>TECNOLOGICAS</u></b>		
<b>Software Contable</b> (Manejo dentro de la empresa del programa contable SAINT INTERPRISE)	<b>X</b>	
<b>Equipos</b> (Presencia de equipos de cómputo para las labores de facturación, cierres de caja, entre otros)	<b>X</b>	
<b><u>TALENTO HUMANO</u></b>		
<b>Colaboradores con formación en sector ferretero</b> (Ninguno de los colaboradores posee formación ni experiencia en este sector)		<b>X</b>
		<b>X</b>
<b>Estímulos</b> (los colaboradores no poseen incentivos, ni bonificaciones por logros recibidos)		
<b>Capacitaciones</b> (No se han establecido programas de fortalecimiento al interior de la compañía)		<b>X</b>
<b>Funciones de los colaboradores</b> (estas no se encuentran definidas para cada colaborador)		<b>X</b>
<b><u>COMPETITIVAS</u></b>		
<b>Portafolio de productos</b> (Se manejan al menos tres marcas por cada línea de producto)	<b>X</b>	
<b>Manejo de precios competitivos</b> (estos son acordes con lo manejado por el sector y la	<b>X</b>	

competencia)		
<b>Ubicación</b> (Multiservicios NA S.A.S se encuentra ubicada dentro de la Ciudadela Campestre Norteamérica, lo cual no hace realizar las entregas en el menor tiempo posible)	X	
<b>Relación con proveedores</b> (esta es una gran fortaleza, ya que con casi todos se posee crédito comercial gracias a las relaciones del gerente)	X	
<b>Mercadeo</b> (Es débil, ya que para darse a conocer ante los clientes se hace través de la sala de ventas de la Ciudadela Campestre Norteamérica y el voz a voz).		X
<b>FINANCIERAS</b>		
<b>Capital de trabajo</b> (la empresa se apertura con una inversión inicial alta, la cual permite suplir las necesidades de liquidez)	X	
<b>Rotación de Cartera</b> (Con la mayoría de los clientes no supera los treinta días)	X	
<b>Índices de Rentabilidad</b> (este se encuentra acorde con los manejados en el mercado, los cuales se encuentran entre el 10% y el 30% por producto)	X	

**Fuente:** SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 9ª ed. La información es propuesta por la estudiante.

### 4.3 Análisis gráfico de los resultados obtenidos

A continuación se mostrará de manera gráfica los resultados más importantes dentro de cada categoría con el fin de dar mayor soporte.

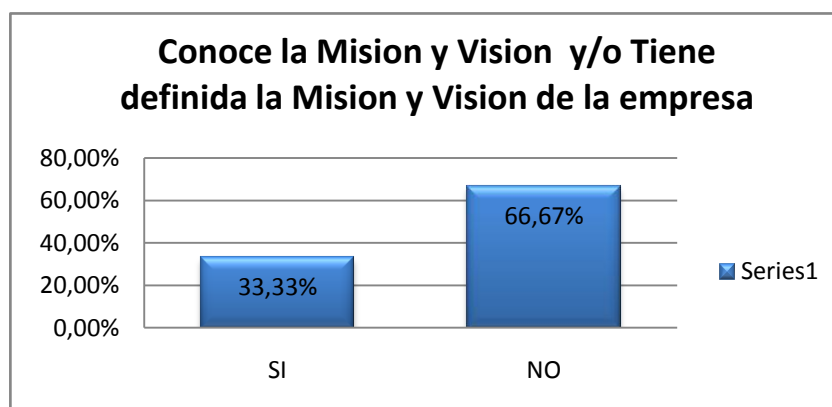
#### ✓ Categoría Directiva

**Tabla de Datos No 1: Conocimiento de la Misión y Visión.**

Conoce la Misión y Visión de la Empresa y/o Tiene definida la Misión y Visión Empresa		
Tipo de Respuesta	No de Respuesta	Porcentaje
SI	1	33,33%
NO	2	66,67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico No 1: Conocimiento de la Misión y Visión**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 01 muestra que 02 colaboradores que corresponden al 66,67% de los 03 colaboradores entrevistados en la empresa Multiservicios NA S.A.S, contestaron que

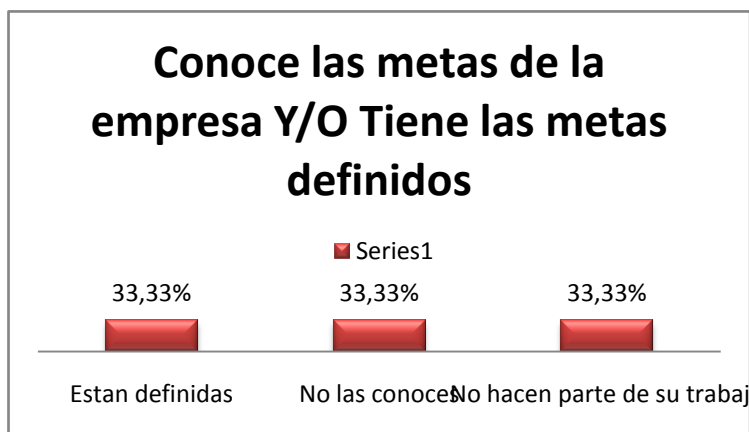
desconocen la misión y visión de la empresa, 01 colaborador que corresponde al 33,33% contestaron que tienen la misión y visión se encuentra definida, pero que esta no ha sido socializada.

**Tabla de datos No 2: Conocimiento de las metas de la empresa.**

<b>Conoce las metas de la empresa Y/O Tiene las metas definidos</b>		
<b>Tipo de Respuesta</b>	<b>No de Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
Están definidas	1	33,33%
No las conoces	1	33,33%
No hacen parte de su trabajo	1	33,33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico No 2: Conocimiento de las metas de la empresa.**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico No 02 muestra que 01 colaborador que corresponden al 33.33% de los 03 colaboradores entrevistados en la empresa Multiservicios NA S.A.S, contesto que tiene definidas las metas para la empresa, 01 colaborador que corresponde al 33, 33%



desconoce la metas y 01 colaborador correspondiente al restante 33,33% manifiestan no tener nada que ver con las metas.

✓ **Categoría Tecnológica:**

**Tabla de datos No 3: Inversión tecnológica**

<b>Ha realizado inversión en tecnología?</b>		
<b>Tipo de Respuesta</b>	<b>No. de Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	1	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia

**Grafica No 3: Inversión tecnológica**



Fuente: Elaboracion Propia

El gráfico No 03 muestra que 01 colaborador que corresponden al 100% de los colaboradores entrevistados en la empresa Multiservicios NA S.A.S, contesto que dentro de esta se ha realizado inversión en tecnología.

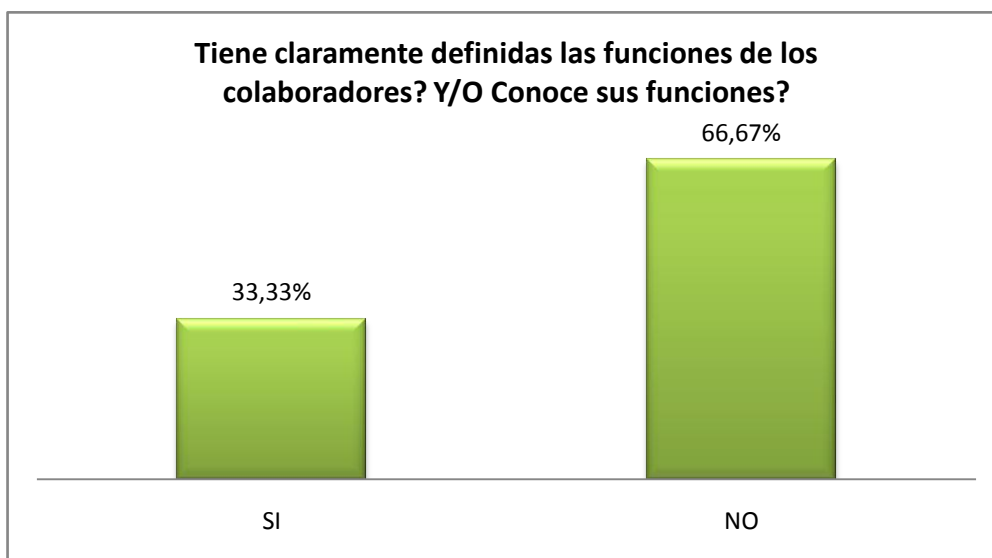
✓ **Capacidad De Talento Humano:**

**Tabla de datos No 4: Tienen funciones definidas los colaboradores**

<b>Tiene claramente definidas las funciones de los colaboradores? Y/O Conoce sus funciones?</b>		
<b>Tipo de Respuesta</b>	<b>No. de Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	1	33,33%
NO	2	66,67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Grafica No 4: Tienen funciones definidas los colaboradores**



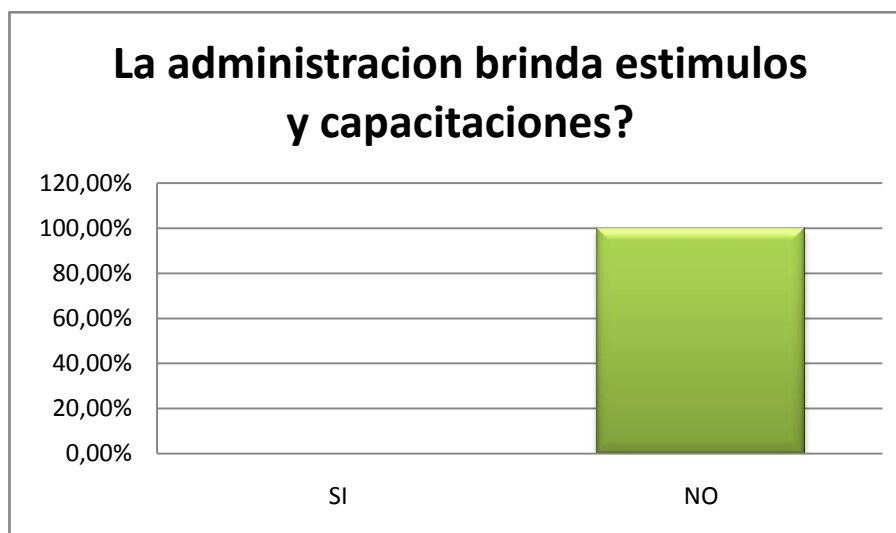
Fuente: Elaboracion propia

El gráfico 04 muestra que 02 colaboradores que corresponden al 66,67% de los 03 colaboradores entrevistados en la empresa Multiservicios NA S.A.S, contestaron que no poseen claridad sobre sus funciones, 01 colaborador que corresponde al 33,33% contesto que estos tienen las funciones definidas, aunque se encuentren aun en proceso de organización interna.

**Tabla de datos No 05: La administración brinda estímulos**

La administración brinda estímulos y capacitaciones?		
Tipo de Respuesta	No. de Respuesta	Porcentaje
SI	0	100,00%
NO	2	0,00%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Grafica No 05: La administración brinda estímulos.**

Fuente: elaboracion propia.

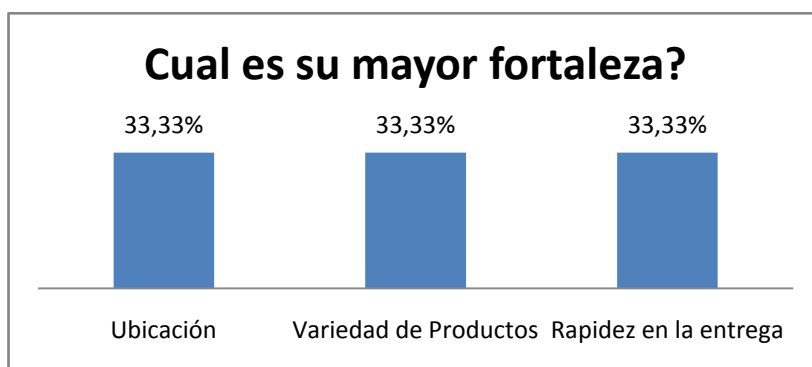
El gráfico No 05 muestra que 02 colaboradores que corresponden al 100% de los colaboradores entrevistados en la empresa Multiservicios NA S.A.S, contesto que dentro no se brindan capacitaciones y tampoco se cuenta con un plan de estímulos dentro de esta.

✓ **Capacidad Competitiva:**

**Tabla No 6: Cual es su mayor fortaleza**

Cuál es su mayor fortaleza?		
Tipo de Respuesta	No. de Respuesta	Porcentaje
Ubicación	1	33,33%
Variedad de Productos	1	33,33%
Rapidez en la entrega	1	33,33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Grafica No 06: Cual es su mayor fortaleza**

Fuente: Elaboracion propia

El gráfico No 06 muestra que 01 colaborador que corresponden al 33.33% de los 03 colaboradores entrevistados en la empresa Multiservicios NA S.A.S, contesto que la mayor fortaleza de esta es la ubicación, 01 colaborar que corresponde al 33, 33% que es la variedad de productos y 01 colaborador correspondiente al restante 33,33% manifestó que la rapidez en la entrega de pedido

## **5. CAPITULO V-Discusión y conclusiones**

### **5.1 Descripción a los hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación**

A Continuación se dará respuesta a las pregunta de investigación, teniendo en cuenta los hallazgos en las diferentes entrevistas.

A partir de un análisis empresarial a través de herramientas como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y oportunidades) y la matriz PEST (Político, económico, social y tecnológico) ¿Se puede realizar el direccionamiento estratégico de la empresa Multiservicios NA S.A.S, y de esta forma poder aumentar el nivel de ventas, la participación en el mercado, ser rentable y sobre todo ser altamente competitiva?

La matriz DOFA y la matriz PEST son una de las más valiosas herramientas administrativas, ya que a través de ellas, se puede realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, brindando información real de cómo esta, cuáles son sus fallas, entre otras.

Este tipo de herramienta proporciona información acerca del entorno interno y externo de la organización, permitiendo determinar las fortalezas, amenazas, debilidades

y oportunidades que posee una empresa. Las anteriores son la base fundamental y sobre la cual se determinan los objetivos y estrategias a utilizar para alcanzar estos.

La matriz DOFA y una matriz PEST son la base sobre la cual se puede elaborar el direccionamiento estratégico de una empresa, ya que a través de ellas se logran determinar las necesidades y falencias presentes en la parte directiva, tecnológica, de talento humano, competitiva y financiera.

## **5.2 Descripción de los hallazgos alineados a los objetivos específicos del proyecto**

De acuerdo con la investigación realizada, a continuación se procede a mostrar los hallazgos encontrados dentro de esta con respecto a los objetivos específicos:

Primer Objetivo: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Multiservicios NA S.A.S a partir de una Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y una matriz PEST (Político, económico, social, tecnológico)

Teniendo en cuenta la información recolectada a través de las fuentes secundarias, se procede a construir la matriz de factores externos, la cual suministra información acerca de las amenazas y oportunidades que posee la empresa.

Para el análisis de cada variable de la matriz PEST se tuvo en cuenta la información que se relaciona en el anexo No 2. A continuación se muestra un cuadro que resume las variables que mas impactan a la organización, catalogando cada una de ellas como una amenaza u oportunidad.

Cuadro No 6. Matriz de Factores Externos

Entorno Externo de la Organización						
Matriz PEST (Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos)						
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
<b><u>POLITICOS</u></b>						
<b>Programas de apoyo para las Mipymes</b> (A través de las ley 590 del 2000 y la ley 905 del 2004, las cuales buscan contribuir al fortalecimiento de las mipymes a nivel nacional en temas relacionados con asesoría, beneficios y acceso al sistema financiero).	X					
<b>Manejo de Información contable</b> (Ley 1314 del 2009 y decreto 2706 del 2012, por medio de los cuales se reglamente la implementación de las NIFF en las mipymes)					X	
<b>Manejo Tributario</b> (Ley 1429 del 2010, por la cual se generan beneficios tributarios a empresas que formalicen su actividad económica)			X			
<b>Manejo de Impuestos Territoriales</b> (Acuerdo 028 del 2012, por el cual se pactan las disposiciones para el pago del impuesto de industria y comercio)				X		
<b>Plan de Ordenamiento Territorial Bello</b> (Acuerdo 033 del 2009, por medio del cual se reajusta el Plan de Ordenamiento territorial de Bello, en donde se incluyen las nuevas zonas de construcción urbana)	X					
<b><u>ECONOMICOS</u></b>						
<b>PIB</b> (En los últimos años uno de las actividades más influyentes para el crecimiento del producto interno bruto, es el sector de la construcción, el cual para el municipio de Bello es alto, debido a la alta demanda de estos)	X					
<b>Inflación</b>				X		
<b>Desempleo</b>		X				
<b>Tasa de Interés</b> (El alto costo de esta para las mipymes, genera un difícil acceso a la				X		



financiación)							
<b><u>SOCIAL</u></b>							
<b>Demografía</b> (Número de habitantes en el municipio de Bello, el cual ha incrementado en los últimos años)	X						
<b>Estrato</b>	X						
<b>Servicios Públicos</b>				X			
<b>Estilo de Vida</b>		X					
<b><u>TECNOLÓGICO</u></b>							
<b>Acceso a TIC</b>	X						

**Fuente:** SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 9ª ed. La información es propuesta por la estudiante

Realizando un análisis profundo de la situación actual de Multiservicios NA S.A.S de acuerdo con la información presentada en el cuadro anterior, se puede evidenciar como afectan los factores externos a la organización, para lo cual se iniciara con los factores políticos.

Actualmente, la empresa es considerada y clasificada como una pyme, tanto por el número de empleados que posee como por el valor de sus activos, lo que ocasiona que esta se encuentre beneficiada por los programas de apoyo a las mipymes contemplados en la ley 590 del 2000 y 905 del 2004, las cuales permiten acceder a capacitaciones por parte del estado y de corporaciones de apoyo, facilidades de financiación con el sistema bancario, entre otros.

Adicionalmente, se encuentra beneficiada por la ley 1429 del 2010, que le brinda beneficios en la parte tributaria, permitiendo a la empresa poder reducir la alta carga impositiva.

Por último, dentro de estos factores, se tiene el plan de ordenamiento territorial del municipio de Bello, el cual contempla una amplia zona para construcción urbana, que a futuro podría llegar a convertir en un gran mercado potencial para la empresa.

Opuesto a lo anterior existen dos grandes amenazas en este factor que pueden influir en el desarrollo de esta, la ley 1314 del 2009, que reglamenta el uso de las NIFF en la presentación de la información contable, la cual no es favorable, debido a que al interior de la empresa no se cuenta con personal capacitado en este tema y el acuerdo 033 del 2009 donde se encuentran las disposiciones para el pago del impuesto de industria y comercio, que posee un costo elevado y el no pago de este acarreará sanciones que pueden afectar las finanzas de la empresa.

Pasando a los factores económicos, dentro de estos podemos observar una gran oportunidad de crecimiento, debido a que el sector constructor ha presentado incrementos positivos en su aporte al PIB, ocasionando que el índice de desempleo disminuya en este sector.

Tocando el lado opuesto de estos factores, se tiene las dificultades en el acceso a acceso la financiación, por un lado por los múltiples requisitos bancarios que se exigen a la hora de solicitar un crédito y por el otro se cuenta las altas tasa de interés para este.

Por otro lado existe una gran amenaza, la cual es altamente perjudicial: la inflación, debido a que esta se encuentra aumento por la crisis del petróleo, generando la devaluación de la moneda y por ende generando un aumento en los costos de algunos de los productos ofertados.

Uno de los factores más importantes y representativos para la empresa es la tecnología, ya que esta es de fácil acceso, se considera una fuente confiable y segura para el desarrollo de las mipymes y el gobierno nacional ha generado programas en pro de incentivar el uso de esta al interior de las empresas.

Por último, se tiene los factores sociales, dentro de los cuales se presenta una gran amenaza, la falta de acceso a los servicios públicos dentro de la Ciudadela Campestre Norteamérica, ya que dentro de esta no se cuenta con el servicio de agua potable, debido a que este es directamente proporcionado por ellos y a la fecha han tenido inconvenientes con la construcción de la planta de tratamiento.

Cabe resaltar que en temas demográficos, el estrato y estilos de vida de la población, que se convierten en una gran oportunidad para la empresa, ya que son personas de alto estrato socioeconómico, indicando que poseen un alto poder adquisitivo, lo cual permite crecer y expandir a otras líneas de negocio a la empresa.

Ahora procedemos a presentar la matriz de factores internos de la empresa y su respectivo análisis, la cual se elaboro de acuerdo con la información obtenida a partir de las entrevistas y la observación directa.

Cuadro No 7: Matriz de Factores Internos.

<b>Entorno Interno de la Organización</b>		
<b>Matriz de Debilidades y Fortalezas</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b><u>DIRECTIVAS</u></b>		
<b>Filosofía empresarial</b> (El gerente de la compañía la posee diseñada en su mente pero no la ha comunicado a sus empleados)		X
<b>Comunicación</b> (Deficiencia de esta entre los miembros de la organización)		X
<b>Toma de Decisiones</b> (Estas son tomadas únicamente por el gerente, lo cual algunas veces se retrasan las labores)		X
<b>Objetivos y Metas</b> (la empresa aún no ha establecido estos)		X
<b><u>TECNOLOGICAS</u></b>		
<b>Software Contable</b> (Manejo dentro de la empresa del programa contable SAINT INTERPRISE)	X	
<b>Equipos</b> (Presencia de equipos de cómputo para las labores de facturación, cierres de caja, entre otros)	X	
<b><u>TALENTO HUMANO</u></b>		
<b>Colaboradores con formación en sector ferretero</b> (Ninguno de los colaboradores posee formación ni experiencia en este sector)		X
		X
<b>Estímulos</b> (los colaboradores no poseen incentivos, ni bonificaciones por logros recibidos)		
<b>Capacitaciones</b> (No se han establecido programas de fortalecimiento al interior de la compañía)		X
<b>Funciones de los colaboradores</b> (estas no se encuentran definidas para cada colaborador)		X

<b>COMPETITIVAS</b>		
<b>Portafolio de productos</b> (Se manejan al menos tres marcas por cada línea de producto)	X	
<b>Manejo de precios competitivos</b> (estos son acordes con lo manejado por el sector y la competencia)	X	
<b>Ubicación</b> (Multiservicios NA S.A.S se encuentra ubicada dentro de la Ciudadela Campestre Norteamérica, lo cual no hace realizar las entregas en el menor tiempo posible)	X	
<b>Relación con proveedores</b> (esta es una gran fortaleza, ya que con casi todos se posee crédito comercial gracias a las relaciones del gerente)	X	
<b>Mercadeo</b> (Es débil, ya que para darse a conocer ante los clientes se hace través de la sala de ventas de la Ciudadela Campestre Norteamérica y el voz a voz).		X
<b>FINANCIERAS</b>		
<b>Capital de trabajo</b> (la empresa se apertura con una inversión inicial alta, la cual permite suplir las necesidades de liquidez)	X	
<b>Rotación de Cartera</b> (Con la mayoría de los clientes no supera los treinta días)	X	
<b>Índices de Rentabilidad</b> (este se encuentra acorde con los manejados en el mercado, los cuales se encuentran entre el 10% y el 30% por producto)	X	

**Fuente:** SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 9ª ed. La información es propuesta por la estudiante.

Multiservicios NA S.A.S es una empresa que presenta grandes debilidades en su componente directivo, como se pudo evidenciar, esta no posee una filosofía empresarial definida, al igual que objetivos, metas, sistema de comunicación y toma de decisiones, generando que la organización de las actividades se realice de acuerdo con lo que se presenta diariamente y no sobre algo definido y estructurado, ocasionando que el personal sea poco eficiente.

Dentro del contexto de competencias, se encuentran las capacidades en el talento humano, para la cuales Multiservicios NA S.A.S presenta al igual que en la parte directiva grandes debilidades, por un lado cuenta con personal poco capacitado en el actividad ferretera, razón por la cual estos no pueden brindar un servicio con calidad. Adicionalmente la empresa no se preocupa por realizar capacitaciones con respecto al tema. Por otro lado, los colaboradores no poseen funciones claramente definidas, y por lo tanto estos actúan de acuerdo con lo que se presente diariamente.

Por último, la empresa no cuenta con un plan de compensaciones y bonificaciones, lo que a futuro puede ocasionar desmotivación en los empleados y generar la alta rotación de estos.

Al interior de las capacidades competitivas, la empresa presenta tres grandes fortalezas, primero la ubicación, que permite a esta darse a conocer antes sus clientes de la manera más rápida y oportuna, buscando así, ser conocidos por el buen servicio que brindan.

Segundo, cuenta con un amplio portafolio de productos que le permite ser competitiva en el mercado y ofrecer diferentes opciones de estos a sus clientes, con el fin de que ellos encuentren lo que necesiten acorde con sus necesidades de presupuesto, buscando brindar precios altamente competitivos y acordes con el mercado.

Aunque su mayor debilidad en esta área es la falta de un plan de mercadeo, que le permita darse a conocer ante la comunidad de la Ciudadela Campestre Norteamérica y de esta manera poder crecer en el tiempo.

Por último tenemos las capacidades tecnológicas y financieras, las cuales son grandes fortalezas para la empresa, en la primera cuentan con un software contable y administrativo y los equipos necesarios para el funcionamiento de este, lo que permite obtener información en cualquier momento de la empresa, actualizada y de primera mano, permitiendo a estos tener un excelente control en el manejo de clientes, proveedores.

En cuanto a la parte financiera, cuentan con capital de trabajo inicial, el cual se ha mantenido desde la apertura de la empresa y permitiendo afrontar las necesidades de liquidez de esta. Adicionalmente la rotación de cartera y los índices de rentabilidad son altos, generando liquidez.



Para terminar se presenta la matriz DOFA con el fin de poder visualizar de manera resumida información la mostrada con anterioridad y de esta forma observar la situación actual de la Multiservicios NA S.A.S,

Cuadro No 8: Matriz DOFA de la empresa Multiservicios NA S.A.S

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
1. Programa de apoyo para las mipymes	1. Exigencia de normas NIFF a empresas colombianas
2. Beneficio de la ley 1429 del 2010	2. Alta tasa impositiva en el país para el desarrollo empresarial
3. Plan de ordenamiento territorial del municipio de Bello	3. Aumento de la inflación generada devaluación.
4. PIB (Crecimiento del sector constructor)	4. El acceso a fuentes de financiación por parte de las pymes es difícil
5. Disminución en la tasa de desempleo	4. Servicios públicos de agua no potables.
6. Demografía	
7. Personas con alto poder adquisitivo	
8. Fácil Acceso a TIC	
9. Construcción en estrato 4 a 6	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
1. Manejo de Software contable y administrativo.	1. Falta de filosofía empresarial
2. Equipo de cómputo acordes a las necesidades.	2. Problemas de Comunicación
3. Amplio Portafolio de productos	3. Mal proceso de toma de decisiones
5. Manejo de Precios Competitivos	4. Objetivos y metas no definidas
6. Buena Relación con los proveedores	5. Colaboradores con poca formación en el sector ferretero
7. Manejo de buen Capital de trabajo	6. Falta de Capacitaciones
8. Alta Rotación de cartera	7. Funciones de los colaboradores no definidas
9. Índices de rentabilidad acordes con el mercado.	8. Deficiencia en el mercadeo de la empresa
10. Ubicación estratégica de la empresa	

**Fuente:** SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 9ª ed. La información es propuesta por la estudiante

Segundo Objetivo: Plantear a partir de la información obtenida en el diagnóstico, la filosofía empresarial de Multiservicios NA S.A.S

Debido a que la empresa Multiservicios NA S.A.S carece de un marco filosófico que permita orientar los esfuerzos de su equipo de trabajo y dar uso adecuado a los recursos para ser competitivos en el sector y uno de los objetivos de este proyecto es orientar a la organización hacia la obtención de un propósito, es decir brindarle a la organización un marco de referencia que servirá de guía para esta, y que le ayudara al logro de sus objetivos y metas.

Teniendo en cuenta lo anterior y los resultados arrojados en la entrevista al gerente de la empresa Multiservicios NA S.A.S y la información aportada en el marco teórico se procede a formular la filosofía empresarial:

**Misión propuesta:**

*Multiservicios NA S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos para la construcción, buscando satisfacer las necesidades de la población ubicada en la Ciudadela Campestre Norteamérica por medio de una extensa línea de productos de ferretería tanto liviana como pesada, los cuales son de la mejor calidad al menor precio, logrando de esta forma contribuir al desarrollo del norte de Bello, al bienestar de los colaboradores y al crecimiento*

*sostenido de la organización basados en los valores de la honestidad, confianza y lealtad dentro del marco de un desarrollo sostenible.*

**Visión propuesta:**

*Multiservicios NA S.A.S para el año 2017 será reconocida por las empresas privadas y las diferentes constructoras y el público en general ubicado dentro de la Ciudadela Campestre Norteamérica como una empresa líder en la venta de productos de calidad y un excelente servicio al cliente, manteniéndonos como una empresa sólida y efectiva que brinda progreso y desarrollo a nuestros accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, comprometidos con la ecología.*

**Valores y Principios Corporativos propuestos:**

A continuación se describen los valores y principios corporativos que regirán el comportamiento y el día a día de los colaboradores y directivos de Multiservicios NA S.A.S

**1. Valores:**

- **Confianza:** creemos en el grupo de trabajo que forma parte de la organización, valorando sus capacidades y fortalezas, generando así un ambiente de tranquilidad y cordialidad.

- **Honestidad:** Sentido crítico y constructivo por medio del cual nos expresamos para realizar observaciones que permitan el mejor desempeño del grupo de trabajo.
- **Lealtad:** cumplimiento de los preceptos éticos de la empresa con el fin de brindarle a nuestros clientes y proveedores tranquilidad.
- **Respeto:** valorar y mantener las relaciones cordiales entre nuestros empleados clientes y proveedores buscando la transparencia y confiabilidad.
- **Responsabilidad:** compromiso en todo lo que prometemos con nuestros empleados, clientes y proveedores.

## 2. Principios

- **Compromiso:** con nuestros clientes, proveedores y colaboradores con el fin de brindar un servicio oportuno, para de esta forma cumplir con los objetivos y metas propuestas.

- **Trabajo en equipo:** unión de fuerza, conocimiento, actitudes y aptitudes de todos los colaboradores con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
  
- **Servicio al Cliente:** análisis y satisfacción de las diferentes necesidades de nuestros clientes, lo cual nos permite fortalecer y mantener las relaciones con estos.

Tercer Objetivo: Formular las estrategias y objetivos estratégicos para la empresa  
Multiservicios NA S.A.S

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias, la cual conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias DO, DA, FA; FO.

Con la información obtenida de la situación actual de la empresa, se procede a construir la siguiente matriz de estrategias.

Cuadro No 9: Matriz de Estrategias FO, FA, DO, DA

		<b>DEBILIDADES</b>		<b>FORTALEZAS</b>	
	1.	Falta de filosofía empresarial	1.	Manejo de Software contable y administrativo.	
	2.	Problemas de Comunicación	2.	Equipo de cómputo acordes a las necesidades.	
	3.	Mal proceso de toma de decisiones	3.	Amplio Portafolio de productos	
	4.	Objetivos y metas no definidas	4.	Manejo de Precios Competitivos	
	5.	Colaboradores con poca formación en el sector ferretero	5.	Buena Relación con los proveedores	
	6.	Falta de Capacitaciones	6.	Manejo de buen Capital de trabajo	
	7.	Funciones de los colaboradores no definidas	7.	alta Rotación de cartera	
	8.	Deficiencia en el mercadeo de la empresa	8.	Índices de rentabilidad acordes con el mercado.	
			9.	Ubicación estratégica de la empresa	
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DO (Corregir)</b>		<b>ESTRATEGIAS FO (explotar)</b>	
1.	Programa de apoyo para las mipymes	1.	D7, O1: Participación en los programas de de fortalecimiento empresarial desarrollados con recursos del estado que permitan la formalización de la gestión administrativa	1.	F1, O3: Desarrollo de planes comerciales que permitan incrementar la venta de productos.
2.	Beneficio de la ley 1429 del 2010			2.	F3, O3: Diseño de un plan de contacto con el sector publico del municipio y otros proyectos de construcción.
3.	Plan de ordenamiento territorial del municipio de Bello			3.	F8, O4: Innovación en los productos y servicios actuales con nuevas líneas o extensiones del portafolio.
4.	PIB (Crecimiento del sector constructor)			3.	O9, F9: Desarrollo de una campaña publicitaria que permita el reconocimiento de la empresa por parte de los habitantes de los sectores aledaños.
5.	Disminución en la tasa de desempleo				
6.	Demografía				
7.	Personas con alto poder adquisitivo				
8.	Fácil Acceso a TIC				
9.	Construcción en estrato 4 a 6				
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS DA (afrentar)</b>		<b>ESTRATEGIAS FA (mantener)</b>	
1.	Exigencia de normas NIFF a empresas colombianas	1.	A2, D8: Dar a conocer a través de un plan de mercadeo los diferentes productos que posee la compañía, con el fin de obtener la liquidez	1.	A3, F1: Desarrollo de un programa de fidelización de proveedores que permita minimizar el impacto de la inflación causado por la devaluación.
2.	Alta tasa impositiva en el país				

	para el desarrollo empresarial	necesaria para afrontar la alta carga impositiva.		
3.	Aumento de la inflación generada devaluación.		2.	A1, F1: Aprovechamiento de la capacidad tecnológica de la empresa de tal manera q se cumpla con requerimiento legales, tales como la niff
4.	El acceso a fuentes de financiación por parte de las pymes es difícil		3.	F7,A4:Dinamización de la rotación de cartera para minimizar la necesidad de financiación externa
5.	Servicios públicos de agua no potables.			

Adicionalmente con los resultados obtenidos en la matriz DOFA se generan los siguientes objetivos:

Diseñar un proceso de integración de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, desarrollando un manual de funciones, de procedimientos y de salud ocupacional, con el fin de manejar un orden jerárquico dentro de la organización, perfiles de cargo y responsabilidades para estos en un término de dos años.

Desarrollar programas de capacitación, motivación, comunicación, e incentivos para los colaboradores, así como también un programa de selección de personal, con el fin de contar con un equipo de trabajo que posee las mejores cualidades.

Desarrollar e implementar un programa de publicidad y promoción por medio de los cuales se busca dar a conocer la imagen de Multiservicios NA S.A.S en el norte del municipio de Bello durante el año 2015 y 2016.

Aumentar la participación de Multiservicios NA S.A.S en un 20% para el año 2015 – 2016 en la Ciudadela Campestre Norteamérica.

Implementar alianzas estratégicas con los proveedores más representativos para la empresa, con el fin de obtener productos a precios competitivos a cambio de ofrecerles exclusividad.

Teniendo en cuenta las estrategias y los objetivos de la organización, se presenta el siguiente cuadro resumen:



**Cuadro No 10: Resumen de estrategias y objetivos**

<b>TIPO DE ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>Fortalecimiento Interno</b>	Diseñar un proceso de integración de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, desarrollando un manual de funciones, de procedimientos y de salud ocupacional, con el fin de manejar un orden jerárquico dentro de la organización, perfiles de cargo y responsabilidades para estos en un término de dos años.	Desarrollo de un manual de funciones a través de la orientación de las diferentes entidades o programas de apoyo a las mipymes.
	Desarrollar programas de capacitación, motivación, comunicación, e incentivos para los colaboradores, así como también un programa de selección de personal, con el fin de contar con un equipo de trabajo que posee las mejores cualidades.	Participación en los programas de fortalecimiento empresarial desarrollados con recursos del estado que permitan la formalización de la gestión administrativa  Fortalecimiento de competencias del recurso humano, mediante capacitaciones virtuales
<b>Penetración de Mercados</b>	Desarrollar e implementar un programa de publicidad y promoción por medio de los cuales se busca dar a conocer la imagen de Multiservicios NA S.A.S en el norte del municipio de bello durante el año 2015 y 2016.	Desarrollo de planes comerciales que permitan incrementar la venta de productos.  Diseño de un plan de contacto con el sector público del municipio de Bello y otros proyectos de construcción.
	Aumentar la participación de Multiservicios NA S.A.S en un 20% para el año 2015 – 2016 en la Ciudadela Campestre Norteamérica.	Innovación en los productos y servicios actuales con nuevas líneas o extensiones del portafolio.
		Desarrollo de una campaña publicitaria que permita el reconocimiento de la empresa por parte de los

		habitantes de los sectores aledaños.
<b>Integración Hacia Atrás</b>	Implementar alianzas estratégicas con los proveedores más representativos para la empresa, con el fin de obtener productos a precios competitivos a cambio de ofrecerles exclusividad.	Desarrollo de un programa de fidelización de proveedores que permita minimizar el impacto de la inflación causado por la devaluación.

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Conclusiones.

El desarrollo de presente proyecto de investigación sirvió para determinar la situación actual de la empresa Multiservicios NA S.A.S en aspectos tanto internos como el manejo de la dirección, de talento humano, entre otros y externos, como es el comportamiento del mercado y la influencia de la economía en este. Dentro de este estudio se pudo determinar qué aspectos están impidiendo el crecimiento de la empresa y que aspectos lo están beneficiando.

A partir de lo anterior se concluye lo siguiente:

A partir del diagnóstico realizado a la empresa, se puede observar que esta se encuentra en crecimiento, pero lo está haciendo de forma desorganizada, ya que dentro de ella no existe un direccionamiento definido. A pesar de que el gerente tiene muy claro el rumbo de la organización y las metas a alcanzar, no se ha implementado un plan de direccionamiento estratégico claro y preciso en donde se plasmen, la visión, misión, valores, metas y objetivos, que garanticen la supervivencia de a largo plazo.

La parte vital del crecimiento de las mipymes son los colaboradores, la comunicación entre estos, lo cual permite obtener mejores resultados. Caso contrario ocurre dentro de la empresa Multiservicios NA S.A.S en donde deben fortalecer esta, con el fin de comprometer a sus empleados.

Mediante el estudio de las variables externas de la empresa se pudo identificar que existen muchas de estas que benefician a la empresa, como por ejemplo el plan de ordenamiento territorial de bello, dentro del cual se contempla las áreas de desarrollo urbano del municipio, la cuales a futuro se convierten en el mercado potencial de esta.

#### **5.4 Recomendaciones.**

Basados en que el objetivo principal de este trabajo consiste en la formulación del direccionamiento estratégico para la empresa, se recomienda que el gerente de la empresa tome en cuenta este para que de esta forma pueda administrar mejor sus recursos y poder visualizarse un poco mejor en el futuro, logrando aprovechar las oportunidades del medio y enfrentar las amenazas.

Se recomienda a la gerencia buscar un colaborador capacitado en el área de administración estratégica con el fin de que este ponga en marcha este proyecto, continúe con la implementación y evaluación, buscado fortalecer cada una de las áreas de la organización, especialmente la del talento humano que es parte vital y fundamental dentro de esta, logrando obtener una mejor comunicación entre sus colaboradores.

Realizar estudios de mercados, competencia, económicos como mínimo cada año, con el fin de verificar que variables externas pueden afectar el desarrollo de la empresa.

## Bibliografía

Ley 590 del 2000. (s.f.). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Aguayo Lindao, I. A. (2013). *www.repositorio.upse.edu.ec*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/684/1/83.-AGUAYO%20LINDAO%20INGRID.pdf>

Aktiva. (2013 de Febrero de 2013). *aktiva.com.co*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de [http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/ferreteria\\_colombia.pdf](http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/ferreteria_colombia.pdf)

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo Para Las Organizaciones Del Siglo XXI*. Mexico : Pearson Prentice Hall.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Prentice Hall.

Dess, G. G., & Eisner, A. B. (2011). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGraw Hill.

Di Stefano, S. (10 de Abril de 2012). *www.unr.edu.ar*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://www.unr.edu.ar/noticia/4786/quotel-investigador-cientifico-tiene-vocacion-hacia-la-busqueda-de-la-verdad-y-el-compromiso-socialquot>

Galvis Collazos, I. M. (2013). *bdigital.uao.edu.co*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>

Gutierrez Herrera, J. C., Vega Moya, A. H., & Vega Moya, E. J. (2011). Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1703/VegaAlex2012.pdf?sequence=3>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodologia de la investigacion*. Mexico : McGraw Hill.

Koontz, M., & Wehrich, H. (2008). *Administracion: una perspectiva global*. Mexico : McGraw Hill Interamericana.

Lamprea Roa, M. F., & Mendoza Perdomo, L. M. (01 de Diciembre de 2009). *repository.lasalle.edu.co*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3008/T11.09%20L199p.pdf;jsessionid=F9BE36059761767203B75586F5C71FE1?sequence=1>

McDaniel, C. J., & Gates, R. (2011). *Investigacion de Mercados*. Mexico, D.F: Cengage Learning.

Parra, C., Villa, V., & Restrepo, J. (2009). Gestion de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmeccanicas de medellin. *Revista EIA* , 9-19.

Pereira Burgos, G. E. (2012). Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20%20%28GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS%29.pdf>

Robles, D. (2010). Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/699/1/TESIS%20COMPLETA%20DIANA%20ROBL ES.pdf>

Rodriguez, A. G. (2003). *La Realidad de La Pyme Colombiana*. Bogota, D.C: Fotolito Colombia Prerensa Digital.

Serna Gomez, H. (2000). *Gerencia estrategica: planeacion y gestion teorica y metodologica*. Bogota: 3R Editores.

Torres Ballestas, D., & Daza Camacho, D. E. (2003). *www.konradlorenz.edu.co*. Recuperado el 2014 de Octubre de 15, de [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)

Vargas Vidal, A. M., & Lozano Cortazar, L. V. (Octubre de 2010). Guia metodologica para la formulacion de la planeacion estrategica de una empresa del sector de la construccion y de las telecomunicacion: Caso Poloingsa . Santiago de Cali .

Viscaya Guarin, C. H. (2000). *Gerencia y planeacion estrategica: un modelo para el cambio*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.

Wheelen, T. L., & David Hunger, J. (2007). *Administracion Estrategica y Politica de Negocios Conceptos y Casos*. Mexico: Prentice Hall.



## Anexos

### Anexo No 1: Resultados de la Entrevistas

#### Resultados de la entrevista al gerente de la empresa:

Resultados de la Entrevista realizada al señor Fabio Alberto Lopera Álvarez, gerente - administrador y propietario de la empresa, el cual nos brindara información importante para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

La entrevista se llevó a cabo el día 20 de febrero, en las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra ubicada en la Av. 26 No 52-200 local 101, en la ciudadela campestre Norteamérica en el municipio de Bello.

1. ¿Por qué eligió el municipio de bello para la ubicación de su empresa?

R// Yo elegí el municipio de Bello, primero porque uno de mis socios tiene un proyecto de construcción en esta zona y segundo, porque la construcción aquí está en crecimiento, hay demasiado proyectos aquí.

2. ¿Por qué escogió al sector ferretero? ¿Por qué no otro tipo de sector?

R// Mira, yo vengo de laborar en una multinacional cementera, de allí tengo muy claro que el sector de la construcción está muy ligado al sector ferretero, además porque la empresa se encuentra ubicada en la ciudadela campestre de Norteamérica, este proyecto de vivienda, se

divide en dos, Florida, que es el conjunto de apartamentos, que son nueve torres, cada una de estas con 200 apartamentos y Carolina, California y Dakota, que son las parcelaciones, las cuales serán aproximadamente 900 lotes.

Como puedes ver el potencial de este lugar es muy grande para una ferretería, podemos vender lo que queramos a esta población, además que por la ubicación estamos algo alejados de la ciudad, así que es una muy buena oportunidad.

3. ¿Cuál es su misión y visión inicial del negocio? Esta se encuentra escrita? ha sido socializada con el personal?

R// Pues la misión que tengo en mi mente, es que somos una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción en la ciudadela Norteamérica y como visión ser reconocidos para el año 2016 como la mejor empresa de venta de materiales para la construcción, los cuales son de calidad y al mejor precio.

Aun no se ha socializado con el personal, ya que como apenas llevamos ocho meses de venta al público, aun estamos organizado la empresa.

4. ¿Cuáles son las principales metas de la empresa para el año 2015? ¿Las ha socializado con el personal?

R// Pues para el año 2015 la principal meta es darnos a conocer en toda la Ciudadela Campestre, como los mejores en la venta de materiales para la construcción y las reformas.

5. ¿Cuenta usted con el personal adecuado dentro la empresa? ¿Qué características debe poseer este?

R// Mira yo contraté el personal por referencias de amigos, porque para mí es importante contar con personas que sean honestas y responsables, todos los que aquí trabajan vienen de diferentes lugares, pero creo que han ido aprendiendo de cómo funciona el negocio a medida que este se va avanzando.

Para mí lo primordial es que los trabajadores sean honestos, responsables, serviciales y puntuales.

6. ¿Cada empleado conoce las funciones que debe desarrollar?

R// Pues como te conté, apenas estamos iniciando y como todo negocio que inicia, estamos en un proceso de organización, todo esto para mí ha sido un aprendizaje, así las funciones de cada uno no están muy bien detalladas, digamos que cada quien va haciendo las cosas a medida que se presentan las ventas o los requerimientos sobre la marcha.

7. ¿Qué línea de productos maneja el negocio?

R// En este momento vendemos todo tipo de productos para la construcción, desde el cemento, material de playa, hierro, tubería, entre otros. También vendemos para la obra blanca como son la pintura, cerámica, accesorios.

8. ¿Con relación a un producto, maneja una o varias marcas de este?

R// Trato de manejar dos o tres marcas de cada referencia en los productos, la idea es que el cliente tenga la posibilidad de elegir de acuerdo con las necesidades que este tenga y sobre todo el dinero que tenga.

9. ¿Cómo establece el precio de sus productos? ¿Este se encuentra acorde con su público objetivo? ¿Este es competitivo?

R// Pues para fijar el precio de estos manejo una porcentaje de ganancia que se encuentra entre el 10% y el 30% dependiendo del producto y obviamente tratamos de que este se acomode con las necesidades de nuestros clientes, aunque también nos aprovechamos de la ubicación, no es lo mismo pagar por algo que tiene cerca a la casa que salir a buscarlo fuera de ella.

También nos fijamos en los precios de Homecenter, ya que este es un gran termómetro para medir que tan bien estamos en los precios.

10. ¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de su negocio en el área comercial?

R// La ubicación de la empresa, estamos en toda la entrada a la ciudadela Norteamérica, debajo de la sala de ventas, este es un paso obligado para que la gente pase tanto para los apartamentos como para los lotes.

Además el estar ubicados allí, nos permite poder realizar las entregas de los pedidos en el menor tiempo posible y en la puerta de la casa.

11. ¿Quiénes son sus clientes?

R// Inicialmente los dueños de apartamentos que desean hacer las reformas de estos, los dueños de los lotes y las diferente constructoras de la ciudadela.

12. ¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Cómo adquirió relación con estos?

R// Es muy buena, como te dije, yo vengo del sector del cemento, de trabajar en una multinacional, por lo tanto conocía los proveedores de la gran mayoría de materiales , además siempre maneje una muy buena relación con estos.

Debido a eso pude obtener crédito con ellos de manera casi inmediata y a su vez estos me refirieron a los proveedores de materiales con los que no tenía relación.

13. ¿Cómo dio a conocer su empresa a los clientes que posee actualmente?

R// Como uno de mis socios en la empresa, es uno de los dueños de Norteamérica, la sala de venta del proyecto nos envió a algunos de nuestros clientes y los demás constructores, lo que nos permitió darnos a conocer, además del voz a voz que estos generaron.

14. ¿Actualmente tiene un plan de mercadeo dentro de la compañía?

R// No, como te he dicho, estamos tratando de organizar el negocio, entonces vamos trabajando con lo que se nos presenta en el día a día

15. ¿Cuál ha sido la mayor inversión tecnológica para su empresa? ¿Cómo ha sido el uso de esta?

R// La compra de un software contable y administrativo, que me permita tener información acerca del inventario, la cuentas y todo lo relacionado la empresa.

16. ¿Cómo es el manejo de las finanzas al interior de la compañía? ¿Cómo rota la cartera?

R// Pues la empresa la iniciamos con un capital de \$150.000.000 y lo cual nos brindó la posibilidad inicial de crear relaciones con nuestro proveedores.

Aunque como nuestro mayor cliente es Norteamérica la Constructora, y este se demora en los pagos alrededor de dos, tres meses, lo que hace que el dinero de nos demore un poco y por lo tanto no tengamos mucho efectivo para afrontar las necesidades del negocio.

Generalmente vamos trabajando y supliendo las necesidades del día a día con el dinero que nos ingresa por los otros clientes, que son minoría.

17. ¿Cuáles considera usted que son las mayores amenazas que presente el sector ferretero en donde se desarrolla su negocio?

R// Principalmente el manejo que se le debe de dar a algunos productos como son el cemento y el hierro, ya que como tú sabes, con la caída del edificio Space, las regulaciones en calidad en cuanto a estos productos se volvió mucho más estricta y por lo tanto los proveedores juegan mucho con el precio.

18. ¿Cuáles considera usted que son las mayores oportunidades que presente el sector en donde se desarrolla su negocio?

R// Bello es un municipio que se encuentra creciendo en el área de la construcción lo que nos permite poder tener una empresa con futuro en este sector, esa es la mayor oportunidad que tenemos.

19. ¿Cuáles son los principales competidores y como afectan la empresa? ¿Estos se encuentran cerca o lejos de usted?

R// Nuestro mayor competidor por ubicación y precio es Homencenter, este es nuestro mayor termómetro para medir como estamos con el mercado, en segundo lugar Pisende.

20. ¿Cómo es la seguridad del sector donde se encuentra ubicada la empresa?

R// Pues el sector donde nos encontramos ubicados es un poco alejado de la ciudad, y hasta la fecha no presenta la presencia de bandas. La ciudadela cuenta con circuito cerrado de televisión, pero la presencia de la policía en ella es poco, además de estar muy alejados del CAI de la zona.

21. ¿El acceso a servicios públicos es adecuado?

R// Hasta la fecha contamos con todos los servicios públicos para el funcionamiento de la empresa, claro que a nivel interno poseemos problemas con el servicio de agua, ya que esta es propiedad de la ciudadela y no es 100% potable.

22. ¿Cuáles factores macroeconómicos, como desempleo, inflación, entre otros que impactan directamente en la gestión de la empresa? ¿Por qué?

R// A la fecha no he realizado ningún estudio de cómo puedan estos a llegarme afectar, soy un desconocido total del tema

23. ¿Cuenta con algún beneficio en la parte de impuestos?

R// Si, estamos acogidos a la ley 1429, lo que nos exonera del pago de retención en la fuente.

24. ¿Desea usted realizar algún aporte adicional?

R// No.

**Resultados de las entrevistas a los colaboradores:**

- Resultados de la Entrevista realizada a la señora Norelia Zapata, la cual ocupa el cargo de cajera-vendedora, esta nos brindara información general acerca de su conocimiento del funcionamiento interno de la empresa.

La entrevista se llevo a cabo el día 21 de febrero, en las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra ubicada en la Av. 26 No 52-200 local 101, en la ciudadela campestre Norteamérica en el municipio de Bello.

1. ¿Conoce usted la misión y visión del negocio?

R// No



2. ¿Existe una clara definición de funciones?

R// No, vamos trabajando de acuerdo con lo que se presente en el día a día, me toca desde vender hasta la limpieza del local.

3. ¿El proceso de en la toma de decisiones es ágil y oportuna?

R// No, dependemos 100% de lo que diga el administrador y en ocasiones perdemos clientes por él no estar presente.

4. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

R// No, ni siquiera tengo conocimiento de que niveles existen.

5. ¿Es eficaz la comunicación con todos los miembros del negocio?

R// Pues la verdad es algo mala, ya que como no tenemos claramente las funciones definidas, todos hacen lo que quieren y así lo dicen.

6. ¿Estimulan a los trabajadores, con premios, bonificaciones en general?

R// Para nada.

7. ¿La Administración brinda capacitaciones?

R// Ninguna, lo que hemos aprendido acerca del sector ferretero ha sido por cuenta mía y la explicación de los clientes.

8. ¿Se le es informado las estrategias de ventas y metas a cumplir de manera oportuna?

R// No, hay un desconocimiento total sobre ese tema, nosotros trabajamos al día a día, no hay información, de metas semanal, mensual, nada.

9. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas?

R// La variedad de productos.

10. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades?

R// La falta de organización dentro de la empresa, aquí todo el mundo hace lo que quiere.

11. ¿Desea usted realizar algún tipo de aporte?

R// No.

Resultados de la Entrevista realizada al señor Carlos Mario Suarez, el cual ocupa el cargo de conductor, esta nos brindara información general acerca de su conocimiento del funcionamiento interno de la empresa.

La entrevista se llevo a cabo el día 21 de febrero, en las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra ubicada en la Av. 26 No 52-200 local 101, en la ciudadela campestre Norteamérica en el municipio de Bello.

1. ¿Conoce usted la misión y visión del negocio?

R// No.

2. ¿Existe una clara definición de funciones?

R// No, hacemos de todo un poco.

3. ¿El proceso de en la toma de decisiones es ágil y oportuna?

R// No, es demasiado lento, todo depende del jefe.

4. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

R// No tengo idea de nada de eso.

5. ¿Es eficaz la comunicación con todos los miembros del negocio?

R// Es regular.

6. ¿Estimulan a los trabajadores, con premios, prebendas en general?

R// No, aquí nada de eso dan.

7. ¿La Administración brinda capacitaciones?

R// No, lo que se de ferretería es porque lo he aprendido de mis anteriores trabajos.

8. ¿Se le es informado las estrategias de ventas y mentas a cumplir de estas oportunamente?

R// No, yo no tengo nada que ver con las ventas.

9. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas?

R// La entrega de los pedidos, esta se hace en el menor tiempo.

10. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades?

R// El desorden que maneja el administrador en las ventas y lo que hay que hacer.

11. ¿Desea usted realizar algún tipo de aporte?

R// No.

## **Anexo No 2: Información para la elaboración de matriz de factores externos**

### **1 Análisis PEST**

“El análisis PEST es una herramienta muy utilizada en el análisis de los factores externos de un determinado negocio debido a que es una herramienta simple, que no requiere un gran nivel de formación para su empleo, además ofrece una información de enorme valor para la empresa. Es muy útil en situaciones en las que se carece de información anterior ya que es un excelente punto de partida.” (Anton Calahorra, 2013)

Para la empresa Multiservicios NA S.A.S se realizara un análisis PEST convencional, el cual toca cuatro factores importantes y representativos para la empresa.

## Entorno Político

Multiservicios NA S.AS es una pequeña empresa que opera al norte del municipio de Bello, el cual hace parte del territorio colombiano, por esta razón se incluyó dentro de este estudio los siguientes factores de este índole.

Colombia es un país que actualmente cuenta con un alto número de leyes y normatividad en el ámbito legal y tributario, con esto busca que todas las empresas del país se encuentren en igualdad de condiciones a la hora de competir entre ellas, por esta razón, a continuación se describen las leyes, decretos y normas, más importantes para el área de las pymes.

**1. Ley 590 del 2000:** Conocida como la ley mipyme, tiene como objeto promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Dentro de ella se destacan los siguientes aspectos:

- ✓ “Creó importantes espacios de concertación:  
Consejo Superior de la Microempresa.  
Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa.
- ✓ Creó el Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país.
- ✓ Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).

- ✓ Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.
- ✓ La Ley Mipyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento.
- ✓ La Superbancaria a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de microcrédito” ([www.usergioarboleda.edu.co](http://www.usergioarboleda.edu.co))

**2. Ley 905 del 2004:** la cual modifica la ley Modifica a la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. A continuación se presentan los cambios realizados:

**Capítulo I:** Créase el Sistema Nacional de Mipymes

- Créase el Consejo Regional de Pequeña y Mediana Empresa.
- Créase las Secretarías Técnicas Regionales de Mipymes, cuya designación estará a cargo de cada Consejo regional.
- Funciones del Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa.
- Atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales.

## **Capítulo II - Marco Institucional: Sistema nacional de Pymes, y funciones.**

Acciones, Bienes y programas. Políticas del Plan nacional de Desarrollo.

## **Capítulo III - Acceso al Mercado de Bienes y Servicios**

- Concurrencia de las Mipymes a los mercados de bienes y servicios, crea el funcionamiento del Estado. Orientación, Seguimiento y Evaluación.  
Consejo de Consejo Administrador Fomipyme.

## **Capítulo IV – Acceso a mercados Financieros (Préstamos y crédito)**

- Creación de Empresas (régimenes, líneas de crédito, Destinación de recursos)

**3. Decreto No. 2706 del 27 de Diciembre de 2012**, Por el cual se reglamenta la **Ley 1314 de 2009** sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas, con la finalidad de establecer un régimen simplificado de contabilidad de causación aplicable a microempresas y demás sujetos obligados, previstos en la norma, con o sin ánimo de lucro.

El decreto está conformado por cinco artículos que establecen, en su orden: el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para las Microempresas; el ámbito de aplicación; el cronograma de aplicación del marco técnico; precisa el alcance de las referencias normativas internacionales sobre información financiera; y, la vigencia del decreto.

Además, está acompañado por un anexo que incluye: introducción, marco legal, la forma en que está organizada la norma, y quince (15) capítulos que desarrollan, entre otros temas, los criterios de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar en los estados financieros con propósito de información general. ([www.comunidadcontable.com](http://www.comunidadcontable.com))

**4. Ley 1429 del 2010:** Ley de Formalización y generación de empleo, se creó con el fin de que los pequeños empresarios legalizaran sus empresas y negocios a cambio de beneficios de tipo tributario.

Los aspectos más relevantes de la Ley son:

- “Beneficios para las nuevas pequeñas empresas. Definidas como tales aquellas que no tengan más de 50 trabajadores y que sus activos no sean



superiores a 5.000 Salario Mínimos Legales Vigentes (año 2011: \$2.678'000.000).

- Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta.
- Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina.
- Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación.
- Depuración del registro mercantil.
- Progresividad en el Impuesto de Industria y Comercio, entre otros.”

([www.uao.edu.co](http://www.uao.edu.co))

**5. ley 1314 de 2009:** “por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”.

Esta ley busca adoptar los principios financiero internacional, con el fin de que la información contable y financiera generada por las empresas colombianas tengan un mismo esquema tanto a nivel nacional como internacional.

**6. Acuerdo 028 de Diciembre del 2012:** A través de este acuerdo la alcaldía del municipio de Bello, establece el estatuto tributario por medio del cual se establecen las características y parámetros para el pago de industria y comercio, el cual es una de las obligaciones tributarias de la empresa Multiservicios NA S.A.S

El impuesto de Industria y Comercio es un gravamen de carácter obligatorio, el cual recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del Municipio de Bello, que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos. ([www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co))

Dentro de este acuerdo, se establecen los montos, las fechas de pago y las características de quienes deben cancelar dicho impuesto.

**7. Plan de ordenamiento territorial del municipio de Bello (POT):** dentro de este y en el acuerdo 033 del 2009, en donde se reajusta el POT se contemplan las zonas urbanas para la cuales puede expandirse el municipio en materia de construcción, las cuales en su gran mayoría

se encuentran al norte de este, razón por la cual la ubicación de la empresa Multiservicios NA S.A.S es favorecida por esta política ya que se encuentra ubicado en dicha zona.

### **Entorno Económico**

A continuación analizaremos las variables macroeconómicas más influyentes para la organización de acuerdo con un informe presentado por el DANE en diciembre del 2014

#### **1. PIB:**

El crecimiento del PIB fue de 4,2 %, para el tercer trimestre de 2014, comparado con el mismo periodo de 2013, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes actividades: 12,7 % en construcción y 4,8 % en comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Por su parte, las actividades que registraron caída fueron minas y canteras en 1,0 % e industrias manufactureras en 0,3 %.

Cuadro No 1: Comportamiento anual del PIB por ramas de actividad económica 2014-III / 2013-II

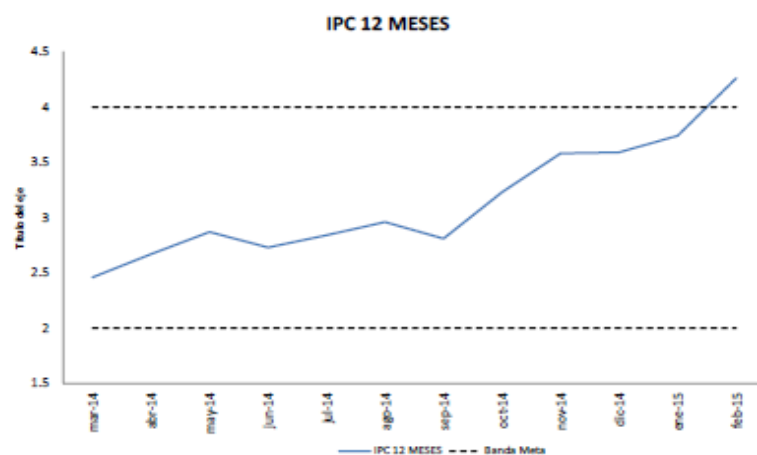
## Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3,4
Explotación de minas y canteras	(1,0)
Industrias manufactureras	(0,3)
Suministro de electricidad, gas y agua	3,9
Construcción	12,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,7
Subtotal valor agregado	4,0
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	6,1
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,2</b>

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Como se puede Observar el porcentaje de de incremento para el área de la construcción fue uno de los más altos.

## 2. Inflación:



Fuente: DANE – Cálculos Internos

En febrero de 2015 el IPC se ubicó en 1.15% superior en 0.52 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2014 que llegó a 0.63%. Para los doce meses (marzo 2014 – febrero 2015) la variación de los precios de bienes y servicios se ubicó en 4.36%. El sector que presentó mayor variación fue el de educación con el 4.35% y el de menor variación fue el de diversión con el -0.68%.

La expectativa inflacionaria del mercado para mes de febrero fue inferior al resultado final, los pronósticos la situaban alrededor del 0.65% según analistas de Bloomberg, este resultado hace que la tasa corrida del año (marzo 2014 – febrero 2015) quede por encima del rango meta(2% - 4%), este comportamiento se puede explicar por el inicio de la jornada escolar ya que este fue el sector de mayor incremento, adicional a esto el nivel de consumo interno sigue creciendo, lo que quiere decir que la demanda de productos es mayor, a su vez se presenta en el mercado disminución en la oferta de productos como consecuencia de la baja producción de alimentos, debido a los pronósticos de sequía en el país y alza en precio en la tasa de cambio, lo que ha generado la disminución de importaciones.

### **3. Tasa de Desempleo**



Fuente: DANE

Después de varios meses de con la inflación en un solo dígito en enero de 2015 la tasa de desempleo aumentó al 10.8%, lo cual se explica por el fin de temporada de fin de año en donde se generan muchos empleos temporales, sin embargo este dato es el más bajo de los últimos 15 años.

La tasa de desempleo de enero de 10.8%, fue inferior en 0.3 puntos porcentuales a la tasa presentada en el mismo mes de 2014 (11.1%).

Para el trimestre móvil noviembre de 2014 – enero 2015 la TD fue de 9.1%, 0.2 puntos porcentuales por debajo a la presentada en el mismo periodo del año anterior.

En el primer mes del año se mantiene el nivel de la dinámica del mercado laboral, muestra un crecimiento adecuado lo que implica que la oferta de mano de obra se ha incrementado, de un año al otro paso del 66.9% a 67.9%.

Las ciudades que más contribuyeron a la disminución del desempleo fueron Cartagena con 7.9%, Montería con 6.9 % y Barranquilla 6.9% y Bogotá 7.7%. Por otro lado las ciudades que tuvieron más alto desempleo fueron Cúcuta con 14.5%, Armenia con 14.4% y Florencia con 13.6%. Las actividades que más contribuyeron en a jalonar el empleo fueron la relacionadas con el sector Inmobiliario con 11.2%, la construcción con 9.1%.

#### **4. Tasa de Interés:**

La tasa de interés activa creció al pasar de 11,0 % en el tercer trimestre de 2013 a 11,3 % en el mismo trimestre de 2014. De igual forma, la tasa de interés pasiva aumentó, al pasar de 4,0 % a 4,1 % durante el mismo periodo. Como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación aumentó en 0,2 puntos porcentuales, al pasar de 7,0 % en el tercer trimestre de 2013 a 7,2 % en el mismo periodo de 2014.

		(%)		
<b>Periodo</b>		<b>Tasa activa</b>	<b>Tasa pasiva</b>	<b>Margen de intermediación</b>
2012	I	12,9	5,3	7,6
	II	12,8	5,5	7,3
	III	12,6	5,4	7,2
	IV	12,0	5,3	6,7
2013	I	11,7	4,8	6,9
	II	10,5	4,0	6,5
	III	11,0	4,0	7,0
	IV	10,6	4,0	6,6
2014	I	10,8	4,0	6,8
	II	10,5	3,8	6,7
	III	11,3	4,1	7,2

Fuente: Banco de la República

## Entorno Social

### 1. Demografía:

De acuerdo con las cifras del DANE acerca del censo 2005, Bello cuenta con 421.576 habitantes. Es la segunda aglomeración urbana del área metropolitana del Valle de Aburrá, que suma en total 3'312.165 personas.



2011

	Hombres	Mujeres
0 a 4 años	18.409	17.619
5 a 9 años	18.635	18.147
10 a 14 años	19.444	19.129
15 a 19 años	20.619	20.519
20 a 24 años	18.735	19.723
25 a 29 años	17.240	19.160
30 a 34 años	17.822	20.167
35 a 39 años	16.460	17.984

	Hombres	Mujeres
40 a 44 años	13.855	15.674
45 a 49 años	11.882	12.859
50 a 54 años	9.290	9.895
55 a 59 años	6.681	7.565
60 a 64 años	4.698	5.825
65 a 69 años	3.853	4.973
70 a 74 años	2.746	3.722
75 a 79 años	1.787	2.637
80 años y más	1.509	2.313
Subtotal	203.665	217.911
<b>Total</b>	<b>421.576</b>	

Fuente: Plan de Desarrollo de Bello 2012 – 2015.

El 47.1% de sus habitantes son hombres y el 52,9% mujeres.

La tasa de alfabetismo, en la población mayor de 5 años de edad, es del 92.9%. Los servicios públicos tienen alta cobertura, ya que el 96,9% de las viviendas cuenta con servicio de energía eléctrica, el 96,4% tiene servicio de acueducto y el 91,4% cuenta con comunicación telefónica. (Plan de Desarrollo Bello 2012 - 2015)

## 2. Estrato:

El municipio de Bello durante un largo tiempo solo manejo dentro de su área urbana construcciones con estrato 1,2 y unas pocas de estrato 3 y 4, pero con la reforma al plan de ordenamiento territorial, se crearon nuevos proyectos que permiten que dentro de la ciudad se manejen proyectos de estrato 4, 5 y 6.

Esto se debe a según el alcalde Carlos Muñoz López, la nueva ciudad no piensa en viviendas baratas ni de interés social sino en las de alto rango, eso debido a que en el lado sur se agotaron las posibilidades de crecer. (Pareja, 2014)

## 3. Servicios Públicos

Según lo mostrado en el plan de desarrollo del municipio de bello 2012-2015, el municipio de bello cuenta con los siguientes indicadores con respecto al tema de servicios públicos, principalmente en la zona urbana la cobertura de alcantarillado es del 85% (2011), entre 2005 y 2011 éste indicador ha caído 3 puntos porcentuales, alejándose del total nacional que es de 92,9% (2008); para la cobertura residencial de aseo 99% (2011) la cobertura del servicio de energía eléctrica 99,8% (2011); Estos dos indicadores se encuentran en valores óptimos con una cobertura muy cercana al 100%.

En la zona urbana las problemáticas se dan con el vertimiento de aguas residuales a los canales de las quebradas, por las viviendas construidas en asentamientos subnormales, construidas en zonas de alto riesgo.

#### 4. Niveles de Ocupación y Estructura Familiar:

Según información suministrada por la administración de la Ciudadela Campestre Norteamérica, los clientes y futuros dueños de los apartamentos y lotes campestres, son personas naturales que pertenezcan a el estrato 4,5,6 y devenguen como mínimo más de 5 SMLV, ya que el costo de los apartamentos se encuentran alrededor de los \$150.000.000 y el valor de los lotes a partir de \$200.000.000.

La estructura familiar de estas personas es aproximadamente de parejas o familias conformadas por máximo tres personas.

Los clientes de la ciudadela campestre de Norteamérica son personas que buscan vivir en un lugar donde se brinde paz, tranquilidad y sobre todo un ambiente altamente natural.

## **Entorno Tecnológico**

El sector tecnológico en Colombia, su desarrollo y planeación en la actualidad está bajo la batuta del Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, el cual en cabeza del ministro Diego Molano Vega, se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las TIC (Tecnologías de la información y las Comunicaciones) (Aguayo Lindao, 2013)

Para el caso de las Pymes el Ministerio de las TIC, en materia de tecnología tiene como objetivo principal masificar el uso de internet en estas a través del programa Mipyme digital. Para llegar a este objetivo, el Ministerio TIC fijó como meta central de su iniciativa Mipyme Vive Digital llegar a conectar al 50 por ciento de la Mipymes del país para el año 2014. ([www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co))

Dentro de este plan el Ministerio de las TIC determina que son innumerables los beneficios que puede generar el uso de TIC en los procesos internos de las empresas; la innovación permanente hace que las empresas encuentren nuevas formas de hacer las cosas, y en la gran mayoría de casos están presentes las TIC.

A continuación se listan algunos de los beneficios que se pueden obtener a través del uso de TIC en las empresas:

- Permiten aumentar las Ventas, a través del comercio electrónico, el marketing electrónico, las paginas Web, el posicionamiento en buscadores, entre otros.
- Permiten disminuir los costos, al hacer mas eficientes los procesos, disminuir las perdidas de material y productos terminados, facilitar el análisis financiero, entre otras aplicaciones.
- Impactan sobre la satisfacción de clientes y proveedores y su fidelidad, a través de aplicaciones que facilitan la relación y conocimiento de sus clientes y proveedores.
- Hacen mas eficientes las estructuras organizacionales, pues se disminuyen tramites innecesarios, y se disminuyen ostensiblemente envíos y demoras en la entrega de información entre empleados, o a clientes y proveedores.
- Facilitan el entrenamiento del personal, a través de herramientas de elearning.
- Mejoran la comunicación al interior de la empresa, y con clientes, proveedores, gobierno y otros aliados y por ende, se mejora la rentabilidad.

(Llano Naranjo, 2009)