

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DEPÓSITO
EL RECURSO UBICADO EN CALI COLOMBIA**

FRANK DEIVY GÓMEZ ROLDÁN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI,
2014**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DEPÓSITO
EL RECURSO UBICADO EN CALI COLOMBIA**

FRANK DEIVY GÓMEZ ROLDÁN

**Pasantía institucional de investigación para optar por el título de
administrador de empresas.**

**Director
LIBARDO PAZ SILVA
Magister en administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI,
2014**

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

JAIME VALENCIA ARIAS

Jurado

GERMAN MORALES ZUÑIGA

Jurado

Santiago de Cali, 3 de abril de 2014

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecerle a Dios por permitirme vivir tantas experiencias enriquecedoras en mi carrera profesional, por no dejarme rendir en los peores momentos y hacerme sentir en paz cada vez que actué bien.

A mis padres por el apoyo incondicional, por la preocupación de que las cosas me salieran bien, por su amor y por la oportunidad después de haber cometido un error. Es momento de reconocer la lucha incansable porque yo culminara con éxito mi carrera, por inculcarme los valores para ser un profesional integral y por ser mi soporte cada vez que lo necesité. Quiero permitirme dedicar mi proyecto de grado a ustedes por batallar junto a mí este camino. Los amo.

A mis hermanos que han sido incondicionales con mi proceso, sus consejos y advertencias han logrado llegar a mi conciencia para evitar errores y cumplir con mis objetivos trazados. También quiero agradecer al resto de la familia que de un modo u otro participó en mi formación.

A la Universidad Autónoma de Occidente por facilitarme sus instalaciones y recursos, a cada uno de los profesores que me transmitieron su conocimiento, en especial al doctor Libardo Paz Silva, por su compromiso con mi proyecto, por el tiempo prestado y su dedicación.

A mi novia por su acompañamiento permanente, a mis amigos por ser el desestrés de las duras jornadas y a mis compañeros de clase por acompañarme en la travesía y compartir tantas experiencias.

Finalmente quiero agradecer a la empresa DEPÓSITO EL RECURSO, por generar los recursos para mi carrera, por dar el sustento a mi familia, por ser la herencia más preciada de mi padre y por permitirme dejar huella en ella.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	19
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2.1. Sistematización del problema.	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. OBJETIVOS	22
4.1. OBJETIVO GENERAL	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. MARCO REFERENCIAL	23
5.1. MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Planeación estratégica.	23
5.1.2 Procesos.	24
5.2. MARCO CONCEPTUAL	25
5.2.1 Planeación estratégica	25

5.2.2 Formulación estratégica.	26
5.2.3 Evaluación de las estrategias.	26
5.2.4 Administración estratégica.	26
5.2.5 Análisis DOFA. “	26
5.2.6 Matriz MEFE. “	27
5.2.7 Matriz MEFI. “	28
5.3 MARCO LEGAL	29
6. MATERIALES Y METODOS	31
6.1. TIPO DE ESTUDIO	31
6.2. DISEÑO METODOLÓGICO	31
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	34
7.1 MISIÓN ACTUAL	35
7.2 VISIÓN ACTUAL	35
7.3 PRODUCTOS.	35
8. RESULTADOS	37
8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA	37
8.2 MACRO ENTORNO	37
8.2.1 Factores económicos.	37
8.2.2 Factores políticos-legales.	38
8.2.2.1 Normas internacionales de contabilidad e información financiera (NIIF). Lo referente a la	39
8.2.2.2 Decreto 1794 del 21 de agosto de 2013.	39

8.2.2.3 Artículo 9º. Retención de IVA en la venta de chatarra	40
8.2.2.4 Artículo 19º. Impuestos descontables en la venta de chatarra a las siderúrgicas	40
8.2.3 Factores socioculturales.	41
8.2.4 Factor geográfico.	45
8.3 MICRO ENTORNO	47
8.3.1 Clientes.	47
8.3.2 Proveedores.	48
8.3.3 Competencia. Como se verá en la siguiente tabla, el sector de reciclaje de metales tiene gran participación, teniendo en cuenta que hay 202 empresas registradas en Cali y sus alrededores sin contar las que son informales	49
8.3.4 Gobierno. El gobierno con miras a	50
8.4 MATRIZ MEFE	51
9. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN QUE APORTE LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO	54
9.1 PLANEACIÓN	54
9.2 ORGANIZACIÓN	55
9.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAL	56
9.4 DIRECCIÓN	57
9.5 CONTROL	57
9.5.1 Infraestructura física.	57
9.5.2 Mercadeo.	58
9.5.2.1 Cliente.	58

9.5.2.2 Producto.	58
9.5.2.3 Lugar.	58
9.5.2.4 Precio.	58
9.5.3 Desempeño.	59
9.5.4 Sistemas de información.	59
9.5.5 Información Financiera.	59
9.5.5.1 Capital de trabajo.	59
9.5.5.2 Relación de endeudamiento.	60
9.5.5.3 Estado de pérdidas y ganancias.	61
9.6 MATRIZ MEFI	62
10. ASPECTOS DE MEJORA MEDIANTE RESULTADOS DE LOS ENTORNOS, CON EL FIN DE PLANTEAR LAS ESTRATEGIAS	65
10.1 MATRIZ DE RIESGOS	65
10.2 MATRIZ DOFA.	69
11. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.	70
11.1 PLAN DE ACCIÓN.	71
12. CONCLUSIONES	74
13. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	83

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de la administracion estrategica.	24
Figura 2. Estructura organizacional de Depósito el Recurso.	34
Figura 3. Productos	36
Figura 4. Gráfico perteneciente al género de los encuestados	42
Figura 5. Gráfico perteneciente a la edad de los encuestados	42
Figura 6. Gráfico perteneciente al nivel educativo de los encuestados	43
Figura 7. Gráfico perteneciente al nivel socioeconomico de los encuestados	43
Figura 8. Promedio salario mensual de los encuestados	43
Figura 9. Gráfico perteneciente al cargo de los encuestados	44
Figura 10. Formulación estratégica de Deposito el Recurso	70

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica	33
Cuadro 2. Participacion del sector en la economia.	38
Cuadro 3. Participación de clientes año 2013	47
Cuadro 4. MEFE	52
Cuadro 5. Capital de trabajo de Deposito el Recurso.	60
Cuadro 6. Relación de endeudamiento de Deposito el Recurso.	61
Cuadro 7. Estado de pérdidas y ganancias	61
Cuadro 8. MEFI	63
Cuadro 9. Información de riesgos de la empresa Deposito el Recurso.	66
Cuadro 10. Matriz de Riesgos para la empresa Deposito el Recurso.	68
Cuadro 11. Plan de acción para la empresa Deposito el Recurso.	71

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Registro mercantil de chatarrerías Cámara de Comercio de Cali.	49
Tabla 2. Matriz DOFA.	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta sociocultural del sector metalúrgico y metalmecánico en el valle del cauca.	83
Anexo B. Balance general Deposito el Recurso.	86
Anexo C. Estado de resultados.	87

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tuvo como propósito identificar las estrategias más idóneas para realizar un direccionamiento estratégico a la empresa Depósito el Recurso. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó una investigación de caso, utilizando la recolección de datos de los sectores involucrados, mediante entrevista semi-estructurada, investigación en internet y datos privados de la empresa.

Los sujetos de la muestra fueron 118 personas involucradas con el sector metalúrgico y metalmecánico; las investigaciones en internet y revistas especializadas con fuentes altamente fidedignas y los datos privados constaron de balances y estados financieros. Para la presentación de resultados, se plantearon diversas matrices como la de factores externos, donde se describen las fortalezas y las oportunidades de la organización; la matriz de factores internos que plantean las debilidades y las amenazas que resultaron de analizar el micro entorno y el macro entorno de la organización, además de realizar un análisis de riesgos con la respectiva matriz. Dados los resultados de dichas matrices se procedió a generar una matriz DOFA, en la cual se sintetizó la información, para posteriormente generar las estrategias idóneas para el cumplimiento del objetivo general y los específicos con el fin de llegar a la solución del problema planteado. Finalmente se plantearon las estrategias a seguir mediante un plan de acción, seguido de unas conclusiones y recomendaciones para el seguimiento y verificación de la puesta en marcha de las estrategias definidas.

Palabras Claves: siderúrgica, excedentes industriales, sector metalmecánico, planeación estratégica, estrategias, entornos

INTRODUCCIÓN

Deposito el Recurso es una empresa comercializadora de alambres, excedentes industriales y salvamentos de seguros; cuyo portafolio se divide así: alambres galvanizados, brillantes y acerados en todos los calibres; excedentes industriales tales como chatarra, residuos de materia prima y productos defectuosos; y salvamentos de seguro, con todas las aseguradoras del país.

Esta empresa cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector metalúrgico y metalmecánico. Se ha logrado distinguir en el mercado como una empresa seria y responsable en sus relaciones comerciales, además de contar con importantes clientes y proveedores del sector. En la actualidad cuenta con 8 empleados, lo que la hace perteneciente al sector de las microempresas.

Teniendo en cuenta las teorías administrativas fundamentadas en la planeación estratégica, se ha determinado seguir la metodología de Fred David, la cual se ha dividido en 4 capítulos donde se recorre los puntos neurálgicos y de éxito de la compañía.

En el primer capítulo se hace un recorrido por el macro y micro entorno que afecta a la empresa. El macro entorno incluye las variables de tipo económico, político, social y geográfico, hasta llegar al micro entorno que abarca el análisis de proveedores, clientes, competencia y gobierno. Esta información fue consolidada y evaluada mediante una matriz de evaluación de factores externos.

En el segundo capítulo se hace un análisis de la situación de la organización, donde se abordan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, definiendo las fortalezas y debilidades de mayor impacto que configuran la matriz de evaluación de factores internos.

En el tercer capítulo se retoma la información suministrada por las matrices de evaluación, para generar un análisis de los riesgos que puede enfrentar la empresa y así desarrollar una matriz DOFA que permite generar las estrategias que servirán para mitigar los riesgos latentes, prevenir los venideros y hacer de la empresa, una organización más competitiva.

Finalmente en el cuarto capítulo, se concentra y sintetiza toda la información suministrada a lo largo del proyecto, mediante un plan de acción que detalla el

plan a seguir para la debida implementación de las estrategias concebidas. Para este proyecto se contó con la participación y total apoyo de todos los empleados de la organización.

1. ANTECEDENTES

A través del tiempo y de acuerdo a las culturas consumistas, América latina ha sido pionera en el reciclaje de todo aquello que se puede volver a utilizar, pero que es desechado por las potencias del mundo, las cuales consideran que si pasa de moda o deja de servir, simplemente se bota.

A partir de esto surge el mercado o la economía de los excedentes industriales, donde las chatarrerías o depósitos de excedentes comienzan a reciclar los residuos de materias primas o de producción que dejan las empresas, con el fin de buscarle un nuevo uso y comercializarlo; algunos ejemplos de excedentes son: los metales (hierro, cobre, aluminio, acero, bronce) que pueden ser fundidos nuevamente para sacar un nuevo producto; la papelería de oficina puede ser procesada para sacar diversos productos y las estructuras para la construcción pueden ser mejoradas para que estén disponibles para personas, que no cuenten con el presupuesto para adquirir nuevas.

Para darle formalidad se han realizado varios proyectos entre los cuales están, el realizado por Carlos Alberto Bueno y Juan Camilo Echeverri en el año 2006, donde realizaron un proyecto de grado llamado “propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Dismetales”¹; en el cual se evidenció la problemática de este tipo de empresas, enfocando su direccionamiento a la cultura organizacional de los colaboradores de esta compañía, buscando a partir de la generación de sentido de pertenencia el fortalecimiento e institucionalidad, de igual manera, Javier Martínez García en el año 2011 realizó un direccionamiento a la empresa Ecofundiciones bajo el título de “propuesta de direccionamiento estratégico, hacia los TLC con Colombia para la empresa Ecofundiciones”², el cual arrojó algunos resultados interesantes para la industria metalúrgica en Colombia, ya que se mostró mediante la evaluación del macro entorno la gran pérdida de porcentaje de participación de las empresas de fundición exportadoras después de algunos convenios comerciales con otros países, dado que México, Brasil y Estados Unidos mueven gran parte de esta industria, y Colombia está en desventaja en cuanto a calidad y cantidad de productos de fundición. Finalmente en el año 2012, Lorena Gómez Niño y Carolina Calderón Sierra realizaron un

¹ BUENO, Carlos Alberto y ECHEVERRI, Juan Camilo. Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Dismetales. Proyecto de grado Administrador de empresas. Cali: Universidad Santiago de Cali. Facultad de ciencias administrativas. Departamento de Economía y Administración, 2006. 132 p.

² MARTÍNEZ GARCÍA, Javier. propuesta de direccionamiento estratégico hacia los TLC con Colombia para la empresa Ecofundiciones. Proyecto de grado administrador de empresas. Yumbo: Universidad Libre Cali. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Departamento de administración de empresas, 2011. 116 p.

direccionamiento estratégico al gremio de las Mipymes de reciclaje en Bogotá, llamado “direccionamiento estratégico buscando el crecimiento y sostenibilidad de las mipyme de reciclaje en Bogotá”³; mostrando como resultados relevantes una importante problemática social en el sector donde se mueven estas empresas, pues a pesar de que la Alcaldía Mayor de la ciudad ha realizado una brigada para la formalización de estos negocios, la delincuencia, la drogadicción y la indigencia no han permitido el óptimo desarrollo y crecimiento de esta iniciativa empresarial.

Además del direccionamiento de las empresas hacia la sostenibilidad de las mismas en un sector de gran perspectiva también se encuentran estudios que hacen referencia a la perspectiva mundial que se tiene con las empresas relacionadas al reciclaje.. El despilfarro de las potencias hizo nacer una forma de tener lo inalcanzable para algunos o el recuperar objetos que pueden tener una segunda vida útil. Para un país “tercer mundista” como Colombia, las denominadas chatarrerías hacen parte importante de la economía, esto lo demuestra el estudio “El reciclaje en Bogotá: Actores, procesos y perspectivas” (DANE-UAESP 2003), siempre se ha asociado a los recolectores o recicladores con una población social y económicamente vulnerable, con bajo nivel educativo que, sin más opción, se dedican al reciclaje y al “rebusque”. Así mismo, la compra y venta de chatarra se relaciona negativamente con delitos como el robo de alambre de cobre y las tapas del alcantarillado y, más recientemente, desfalcos en la DIAN. Pero este estudio demuestra que el negocio de “la chatarra” es mucho más atractivo de lo que se piensa, pues se demostró que de esta viven miles de familias colombianas en estratos sociales altos.

Lo anterior no sucede sólo en Colombia. El reciclaje ha sido relativamente fuerte en América Latina, esto lo demuestra la investigación realizada por Gómez y trigo, para la organización Fundes, “cadena de valor del hierro como chatarra”⁴, donde se presentó un abordaje exploratorio y cualitativo sobre la cadena de valor inversa de la chatarra de hierro desde la perspectiva del desarrollo social y sostenible, centrandó su análisis en sus principales actores y en su impacto económico, social y medio ambiental.

De otra parte, es importante mencionar que durante el año 2004 la industria nacional* produjo 41.000 toneladas de chatarra de cobre y aluminio, de las cuales

³ GÓMEZ NIÑO, Lorena y CALDERÓN SIERRA, Carolina. Direccionamiento estratégico buscando el crecimiento y sostenibilidad de las Mipyme de reciclaje en Bogotá. Proyecto de grado para administrador de empresas. Bogotá D.C.: Universidad la gran Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de administración de empresas. 2012 203p.

⁴ GÓMEZ y TRIGO. Investigación sobre la cadena de valor del hierro como chatarra.2008. organización fundes

* Evaluación de las cadenas de reciclaje de Cobre y Aluminio, MAVDT – IDEAM, 2005

se exportaron, a través de los grandes depósitos de chatarra, 14.000 toneladas y para la producción nacional se aprovecharon 16.000 toneladas de cobre y 11.000 toneladas de aluminio. En este sector se presenta escasez de material para la producción nacional especialmente para los pequeños productores. En este orden de ideas, en materia de gestión integral de residuos sólidos, el estudio concluye que en la cadena de reciclaje de chatarra de hierro no solo hay escases de materia prima, sino que también hay una mala distribución de la riqueza donde, en un extremo de la misma, pocos actores (empresas) llevan adelante un negocio que les permite ganar millones de dólares, y en el otro, miles de personas (74% de los participantes), recogen chatarra en la calle sólo para subsistir. Si bien el hierro es un material que se reutiliza desde hace décadas, a partir del 2001 el incremento de la población que se dedica a la recuperación urbana de residuos sólidos aumentó considerablemente.

Teniendo en cuenta la dimensión de las cifras anteriormente mostradas, no se puede dejar de nombrar la gestión ambiental empresarial, como una parte importante del desarrollo de procesos más limpios, la cual va estrechamente relacionada con la industria de los excedentes industriales, ya que tanto las empresas como los entes gubernamentales se están preocupando cada vez más por reducir el impacto ambiental, no solo por preservarlo sino que la industria y los hogares se están dando cuenta que el reciclaje implica beneficios económicos.

Por estas razones, los profesionales de hoy, están enfocando sus esfuerzos a la sostenibilidad y productividad en las empresas; como es el caso del modelo de planeación estratégica para la microempresa Intermediaria de reciclaje, donde se plantea la necesidad de dar un contexto diferente a la empresa, realizando actividades más técnicas y preocupándose por el impacto ambiental y social en el cual pueden incurrir, llevando a cabo este direccionamiento⁵.

La idea de tener empresas más competitivas en el sector metalúrgico y metalmeccánico, es altamente efectiva, ya que se ha venido demostrando que estos sectores carecen de mano de obra especializada capaz de hacer de una actividad tan simple, una gran empresa.

⁵ OSSA, Diana; VARELA Sandra. Modelo de planeación estratégica para la microempresa intermediaria de reciclaje. Título de especialista en gestión financiera empresarial. [En línea]. [consultado en febrero de 2014]. Universidad de Medellín. 2012. P. 41. Disponible en: <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM30822006/02.Texto%20completo.pdf>.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

DEPÓSITO EL RECURSO es una empresa que lleva en el mercado de excedentes industriales*⁶ más de 35 años de experiencia, siendo reconocida por su seriedad y cumplimiento. Fundada en Santiago de Cali el 21 de septiembre de 1977. Con registro mercantil No. 48472-1 de la Cámara de Comercio de Cali. Ubicada en la calle 33ª No. 10-63 barrio el Troncal. Funciona bajo el nombre de “Deposito el Recurso”, su actividad principal es la comercialización de alambres, metales y negocios diversos, provenientes de compañías de seguros, residuos industriales de las empresas del Valle del Cauca y fabricantes de acero en el país. En cuanto a sus clientes objetivo, la empresa enfoca sus operaciones a fundidores de metales no ferrosos, siderúrgicas y depósitos de excedentes industriales.

El mercado objetivo que ha atendido la empresa Depósito el Recurso corresponde; a las grandes empresas de Acopi y Valle del Cauca, lo cual genera la necesidad de un constante cambio en la manera de proceder y en la estructura de la empresa. La carencia de un adecuado proceso administrativo y un direccionamiento estratégico afecta la comercialización de los residuos industriales, la cual no se hace en forma oportuna, ocupando espacio y ocasionando pérdidas económicas, al mismo tiempo esta acumulación impide el proceso de selección de materiales y la compra de nuevos residuos industriales. Esto ha llevado a que la empresa pierda competitividad y protagonismo en el sector de los excedentes industriales.

Por su parte, el funcionamiento actual de la organización sigue siendo igual que en sus inicios, ha tenido un crecimiento económico, pero no se ha reflejado en las funciones básicas de la administración en términos de planeación, organización, dirección y control, así los únicos cargos que tienen funciones específicas son los administrativos, y el personal de planta se encarga de la selección de material, cargue y descargue de mercancía, atención al cliente y demás funciones que se puedan presentar durante el horario laboral, lo que conlleva en algunos casos a la inconformidad del personal con algunas tareas.

Por tanto, direccionar los procesos administrativos y estratégicos de la empresa es de vital importancia para lograr una mejor productividad, competitividad y

*Excedentes industriales: residuos, sobrantes o elementos dados de baja pertenecientes a la industria

sostenibilidad, generando empleo y que a mediano plazo (dos años) se convierta en un almacén de metal, siendo una acción innovadora que trasciende la compra y venta de residuos industriales por la compra y distribución de productos para la satisfacción de necesidades de clientes, no solamente los vinculados al subsector sino otros que se van agregando al mercado.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la alta competencia en el sector metalúrgico y metalmecánico, a los cambios constantes del mercado y oportunidades de crecimiento del mismo, se hace necesario plantear el siguiente interrogante. ¿Cuál sería la propuesta de direccionamiento estratégico adecuada, que le permitirá a la empresa “Depósito el Recurso” el logro de su crecimiento, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado?

2.2.1. Sistematización del problema. Para lograr el objetivo general de esta investigación se hace necesario plantear los siguientes interrogantes:

¿Qué acciones están realizando los empresarios del sector metalúrgico para responder a la alta competitividad de este mercado en relación al manejo de los residuos industriales?

¿Qué labor está desarrollando el gobierno nacional para proteger la siderúrgica nacional frente a la demanda de hierro de países como Brasil, México y EEUU?

¿cuál es la situación actual de la empresa Depósito el recurso frente al mercadeo, soporte financiero, atención al cliente e infraestructura física?

¿Qué operaciones debe establecer la empresa Depósito el Recurso con el fin de mitigar los riesgos que se le puedan presentar?

¿Qué tipo de estrategias, serían las idóneas para que la empresa logre el objetivo de sostenibilidad, competitividad y diferenciación?

3. JUSTIFICACIÓN

Como producto de la globalización, las organizaciones enfrentan un sin número de situaciones de competitividad, las cuales hacen que muchas compañías desaparezcan o en su defecto deba estar a la vanguardia del cambio constante. Empresas que llegan a competir con alta innovación, correctos procedimientos administrativos y operativos, responsabilidad ambiental y social; se diferencian de las demás.

Por lo anterior, es importante para el Depósito el Recurso hacer una revisión de los procesos administrativos con miras a mejorar las prácticas de la organización y cumplir los objetivos de crecimiento, sostenibilidad y competitividad que el entorno exige.

Si bien, lo que se busca es el logro de dichos objetivos, es necesario contar con la información pertinente de los entornos y de la empresa, ya que lo que se busca es dar resultados contundentes para resolver el problema de coherencia empresarial para Depósito el Recurso.

Para la empresa Depósito el Recurso es de total importancia la realización de esta investigación, ya que durante los años de trayectoria ha contado con la fortuna de obtener buenas relaciones comerciales debido a su responsabilidad y cumplimiento con las mismas. Pero en consecuencia a los grandes cambios que ha tenido la industria y en especial el tratamiento de los excedentes industriales se hace necesario que la empresa mejore sus políticas y la forma de realización de sus actividades, que la lleven a la vanguardia de las exigencias y la haga más competitiva. Dentro de la compañía siempre se ha buscado que cada miembro perteneciente a ella tenga un compromiso y sentido de pertenencia, lo cual hace más importante la realización de este proyecto, buscando estabilidad económica y bienestar social para ellos y sus familias.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para el Depósito El Recurso con miras al crecimiento, sostenibilidad de la organización y posicionamiento en el mercado

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno externo de la empresa para deducir como se encuentra frente a la competencia y así establecer los planes prioritarios a implementar.
- Realizar un diagnóstico situacional de la organización que aporte los elementos básicos para la estructuración del direccionamiento estratégico del depósito el recurso.
- Definir las estrategias resultantes del desarrollo de la matriz DOFA y la identificación de riesgos.
- Formular el plan estratégico para la empresa, estableciendo los respectivos indicadores de gestión.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

A través de los años han surgido innumerables métodos y teorías para el manejo adecuado de las organizaciones, desde sistemas cerrados y jerárquicos hasta sistemas completamente flexibles con ambientes laborales poco formales donde se permite que cada integrante de la organización tenga una participación constante acerca de los procesos y políticas de la empresa.

Para el caso de estudio que se está realizando, se busca una teoría que involucre variables externas, además de una estructura organizacional flexible y preparada a constantes cambios.

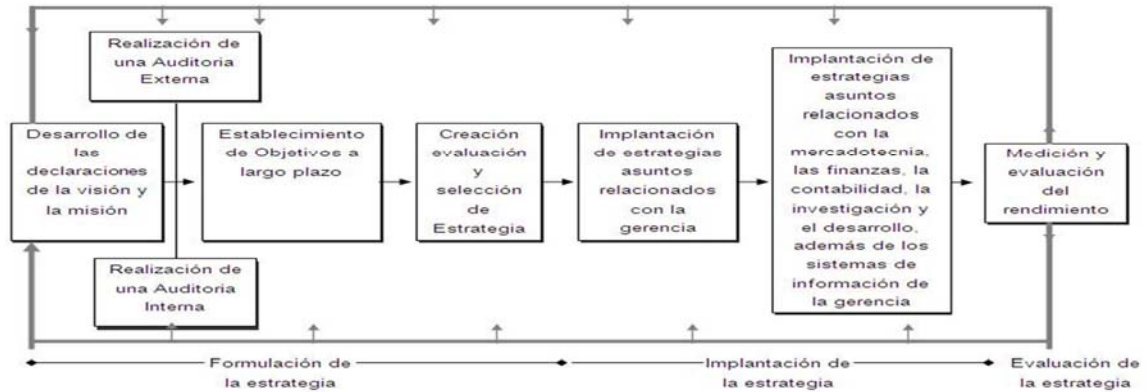
5.1.1 Planeación estratégica. En términos generales, la planeación estratégica se divide en 3 etapas fundamentales, las cuales se consiguen mediante 8 pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso. No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular. “No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo”.⁷ Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

En este sentido, el autor propone que el direccionamiento estratégico se compone de tres grandes conjuntos de tareas: la definición de la formulación estratégica, la planeación estratégica de la organización y la evaluación de las estrategias. La primera establece los “*grandes qué*” y los “*grandes cómo*” de la organización; la segunda establece la gerencia del mejoramiento a través de la planeación; mientras que la tercera es la encargada de hacer los correctivos a las dos anteriores⁸.

⁷ INGOR INSOFF. Planeación estratégica. [en línea] 1980. [citado 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>

⁸ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson educación, México 2008. p. 6

Figura 1. Modelo de la administración estratégica.



Fuente: David, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson educación, México 2008. p. 15.

David Fred, mediante este modelo busca el direccionamiento de una empresa, buscando abarcar cada elemento de la misma, haciendo referencia a los puntos neurálgicos de éxito. Comenzando por la identificación de lo que quiere la empresa y hacia dónde va, mediante la misión y visión. Luego se hace una revisión a los factores internos y externos de la empresa, con el fin de saber cómo se encuentra. Después de esto, se establecen los objetivos a alcanzar mediante el direccionamiento. Posteriormente se crean, evalúan e implementan las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Finalmente se hacen ajustes y medición a dichas estrategias.

5.1.2 Procesos. Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades, relaciones, movimientos o hechos que transforman unos elementos de entrada, como son los recursos físicos y la información recibida de las necesidades de un ente externo en resultados o productos que satisfagan dichas necesidades.

Durante el desarrollo de las actividades al interior de un proceso debe generarse un valor agregado que identifique el producto de otros, y así el cliente pueda plantearse al usar un producto un marco diferenciador frente a otros productos del mismo tipo. Para construir los procesos se parte entonces del enfoque de sistemas de la organización.

Las principales operaciones o actividades de producción o servicio son: identificación de necesidades, diseño, producción, acabado, empaçado y por ultimo entregas.

El enfoque moderno de procesos parte del cliente externo hacia el interior del proceso, de esta manera se deben diseñar los productos que satisfagan al cliente, y para esto se deben de utilizar los recursos necesarios, que no solamente transformen los insumos, sino que agreguen valor. “El proceso debe verse también como un ciclo, que se abre con el primer paso y termina con el último paso, es importante entonces definir en un proceso los 16 puntos de iniciación y terminación. Estos deben ser tales que el proceso tenga sentido y no se quede solo en actividades que carecen de valor para el cliente”.⁹

La definición del ciclo del proceso debe diseñarse de tal manera que la secuencia de las actividades sea lógica y que busquen el objetivo final. Etapas del proceso. Las etapas del proceso se definen en el ciclo PHVA:

- En la etapa de planificación se identifican los problemas o necesidades y se diseña el plan de acción que se debe desarrollar en el proceso.
- En la etapa de ejecución se debe llevar a cabo el plan de acción.
- En la etapa de verificación se debe de realizar una evaluación, confrontando los resultados del proceso con lo planificado.
- En la etapa de ajuste o corrección se debe de diseñar un nuevo plan para ajustar los resultados que no cumplieron el objetivo, y en los que si cumplieron buscar las oportunidades de mejora.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Planeación estratégica. Estos objetivos requieren del desarrollo de una planeación multianual para que sean cumplidos, determinando planes, proyectos, actividades y tareas de los procesos rutinarios. A este nivel, los indicadores desarrollados sirven para monitorear los planes y proyectos, además permiten mantener informada a la gerencia y saber cómo cada área contribuye a los objetivos de la organización.¹⁰

⁹ DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de gestión, un enfoque sistémico. Tercera Edición. Santa Fé de Bogotá. Editorial Biblioteca Jurídica. 2001, p. 52

¹⁰ UNAL. Planeación estratégica. [En línea]. [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

5.2.2 Formulación estratégica. Es el proceso asociado a la definición de los propósitos básicos de la organización, es decir, la Misión (qué hace Deposito El Recurso y qué hace por lograr sus objetivos). Seguido está la Visión (dónde quiere llegar Deposito El Recurso), lo que permite definir el resultado al cual se quiere llegar con este proceso, y, finalmente, los Valores Empresariales dan la pauta del comportamiento, compromiso y cultura que se debe manejar en la organización por parte del personal.¹¹

5.2.3 Evaluación de las estrategias. Hace referencia a la etapa final de la administración estratégica. Es aquí cuando los gerentes o encargados del análisis consiguen la información de funcionalidad y eficacia de las estrategias planteadas para pasar a realizar las actividades correctivas¹².

5.2.4 Administración estratégica. La administración estratégica hace referencia al plan de juego de la empresa. Así como un equipo de futbol necesita de una buena estrategia de juego para tener oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir¹³.

5.2.5 Análisis DOFA. “Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a la empresa a desarrollar cuatro tipos de estrategias, basadas en el entorno interno y externo de la compañía. Al implementar la matriz DOFA, se espera entrelazar estrategias de ambos entornos con el fin de generar una competitividad integral.

Las estrategias FO utilizan las estrategias internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para mitigar el efecto de las amenazas. Finalmente se encuentran las estrategias DA, son las tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades y evitar las amenazas¹⁴.

¹¹ GROSS, Manuel. El proceso de formulación estratégica. [En línea] [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>.

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.* p. 221

El resultado a esperar después de la ejecución de la matriz DOFA, es la estructuración y conocimiento de cada elemento que cubra la organización, desde su política hasta el gobierno que la legisla.

5.2.6 Matriz MEFE. “El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: economía, sociedad, cultura, demografía, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

* Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El numero recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

* Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

* Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

* Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

* Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.”¹⁵

5.2.7 Matriz MEFI. “La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta exacta. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

* Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado.

* Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

* Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

¹⁵ POLILIBROS. Matriz MEFE [En línea]. [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm

* Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

* Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.”¹⁶

5.3 MARCO LEGAL

A continuación se enmarcaran los estatutos y leyes relevantes que regulan la concepción de las actividades económicas por parte de la empresa Depósito el Recurso.

- “ARTICULO 617. REQUISITOS -DE, LA FACTURA DE VENTA. Para efectos tributarios, la expedición de factura a que se refiere el artículo 615 consiste en entregar el original de la misma, con el lleno de los siguientes requisitos:

i) Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.”....¹⁷

Requisito exigido a la empresa por ser una persona natural comerciante y pertenecer al régimen común.

- Por su parte, el artículo 437- 2 del Estatuto Tributario preceptúa:

Artículo 437-2. Agentes de retención en el impuesto sobre las ventas. Actuaran como agentes retenedores del impuesto sobre las ventas en la adquisición de bienes y servicios gravados:

¹⁶ RIZO, Andrea. Investigación de mercados. [Diapositivas]. Universidad Autónoma De Occidente. Matrices de investigación de mercados. Color morado

¹⁷ ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. Factura de venta. [En línea]. [citado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en <http://estatuto.co/?e=436>

Quienes se encuentren catalogados como Grandes Contribuyentes, por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sean o no responsables del IVA, y los que mediante resolución de la DIAN se designen como agentes de retención en el impuesto sobre las ventas.”¹⁸

De acuerdo al estatuto tributario, donde manifiesta que las personas naturales con actividad de comerciante, son agentes retenedores cuando sus ingresos superan las cifras de la unidad de valor tributario. Para la empresa este ejercicio se viene realizando desde el año 2012, ya que a partir de este año la empresa realizo importantes negocios con empresas aseguradoras debido a la catástrofe de inundación en la zona franca del pacífico.

¹⁸ DIAN. Concepto 028192 de 02-05-2012, agentes retenedores de I.V.A. [en línea]. [citado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en: <http://actualicese.com/normatividad/2012/05/02/concepto-028192-de-02-05-2012/>

6. MATERIALES Y MÉTODOS

6.1. TIPO DE ESTUDIO

Este proyecto trata de investigar el caso específico de una empresa, mostrando el diagnóstico del objeto de estudio y presentando las recomendaciones adecuadas para la solución del problema¹⁹, se puede deducir que el tipo de estudio que se desarrollara es de caso, buscando, diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Depósito el Recurso, teniendo como objetivos la productividad, sostenibilidad y competitividad de la empresa.

El tipo de investigación es de tipo descriptivo, ya que en él se describirán cada uno de los componentes del modelo elegido para lograr los objetivos propuestos, mediante investigación de entornos y elaboración de estrategias.

6.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el logro de los objetivos propuestos se requieren de datos primarios y secundarios. Para los primeros, se hace uso de la observación participante porque el investigador hace parte de la PYME objeto de estudio, igualmente se realizarán entrevistas en profundidad con los miembros de la organización que aparecen en el organigrama con el propósito de contar con información verídica de primera mano, y un grupo focal con el propósito de evaluar la situación actual del recurso humano de la empresa.

También se harán análisis en acción, esto con el fin de observar la cultura organizacional para desarrollar las estrategias de cambio. Las fuentes secundarias a utilizar son todos los documentos contables, administrativos y legales de la famiempresa tales como: Declaraciones de renta, balances económicos, informes de gestión, informes ejecutivos, documentos de cámara de comercio, documentos de industria y comercio, conceptos exigidos por entes municipales, departamentales y nacionales e información de las plataformas de datos nacionales

¹⁹ BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Pearson educación de Colombia Ltda. Bogotá. 2000. P. 113

A continuación se presentan las herramientas a utilizar para lograr cada uno de los objetivos:

- Como primera medida se planteó el diseño de la misión y visión de la empresa mediante La importancia de saber desarrollar correctamente la Visión y Misión es fundamental pues estas ayudaran a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que se desea ser. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia. Por tal razón en la empresa Depósito el Recurso, se recurrió a una mesa redonda entre los directivos de la compañía con el fin de construir las verdaderas misión y visión de la empresa, ya que las anteriores habían sido tomadas de otra empresa. Era hora de tener una identidad, un criterio y un objetivo para alcanzar, por lo tanto se llevó a consideración entre los participantes y se aceptó la que para ellos fue la mejor propuesta. Basándose en las recomendaciones de Fred David, donde plantea un desarrollo de misión desde el punto de vista emocional para así lograr impregnar a cada miembro de la organización del sentido de pertenencia, ser una empresa diferenciada en el sector y mostrar el compromiso con los clientes, como apoyo fundamental para las innovaciones de la industria. Por otro lado se declaró la visión mediante los siguientes parámetros: objetivos ostentosos pero alcanzables, con proyecciones económicas pero sin dejar a un lado el beneficio mutuo con los clientes y finalmente bajo la premisa de seguir una herencia familiar por muchos años mas.

- Realizar un análisis del entorno externo de la empresa para deducir como se encuentra frente a la competencia y demás factores que inciden sobre el desarrollo de las actividades de la misma. Para lograr este objetivo se plantean una serie de actividades como: Recolección de información en cuanto a aspectos relevantes de los entornos como; los aspectos económicos, legales, sociales, culturales y geográficos. Luego se realizara la matriz de factores externos con el fin de determinar la importancia e incidencia de la información en la compañía. Para realizar estas actividades se utilizaran como fuentes: internet, revistas, libros; además de realizar una encuesta, mostrando los resultados en la siguiente ficha técnica:

Cuadro 1. Ficha técnica

FICHA TECNICA	
ENCUESTA PARA CONOCER EL NIVEL EDUCATIVO Y SOCIAL DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL SECTOR SIDERURGICO Y METALMECANICO DEL VALLE DEL CAUCA.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	
C.C.	
ENTIDAD	
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	
SECTOR	
ALCANCE GEOGRAFICO	
MUESTRA	
MEDICION	
RESULTADOS	
GENERO	
EDAD	
EDUCACION	
ESTRATO SOCIO ECONOMICO	
CARGO	
PROMEDIO SALARIO MENSUAL	

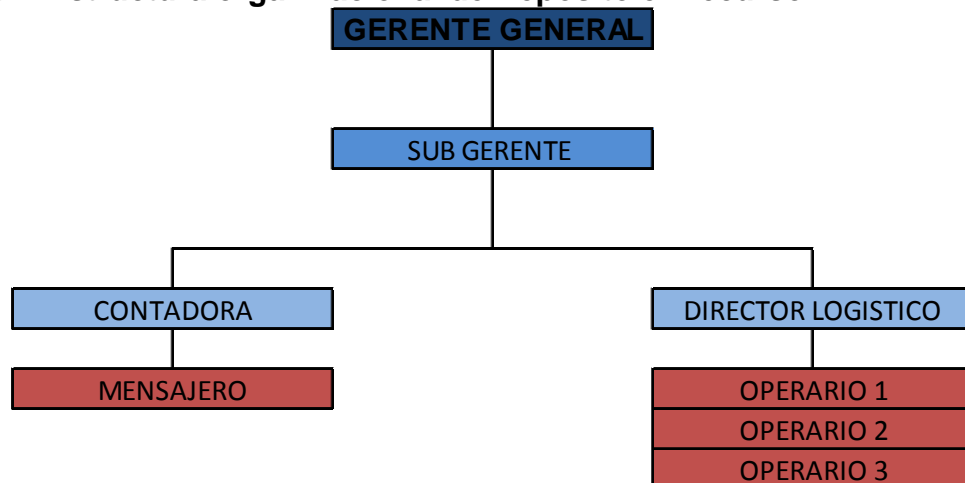
- Realizar un diagnóstico situacional de la organización que aporte los elementos básicos para la estructuración del direccionamiento estratégico y para saber la capacidad de la empresa para participar en el mercado, dado que estos factores son los que la empresa puede manejar a su favor. Para el logro de este objetivo se realizarán las siguientes actividades: Recolección de información de la empresa en las áreas financiera y comercial, y Procesamiento de información mediante la matriz de factores internos, con el fin de determinar los cambios a realizar. Para la realización de estas actividades se utilizará como fuentes: internet, libros, documentación de la empresa y asesoría de expertos.
- Identificar aspectos de mejora mediante resultados de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, con el fin de plantear las estrategias para alcanzar la meta propuesta. Para lograr este objetivo se tendrán en cuenta los resultados arrojados en los dos primeros objetivos y se elaborarán las estrategias mediante una matriz DOFA.
- Formular el plan estratégico para la empresa, estableciendo los respectivos indicadores de gestión. Para el logro del objetivo final se realizará un plan de acción que determina el orden a seguir y el control que se efectuará a cada paso del proyecto.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

La empresa Depósito El Recurso tuvo sus inicios en el año 1960 con la recolección de chatarra y envases por medio de una carretilla manejada por el señor Epifanio Gómez, labor que desempeñó durante 8 años, luego logró hacer sociedad con el señor Luis Restrepo, pagando alquiler de un local en la carrera 12 con calle 13 de la ciudad de Cali, dadas circunstancias de suerte el señor Gómez se ganó una camioneta, lo cual sirvió de fuente de financiación para terminar la sociedad y comprar un local en la carrera 9 con calle 19, donde estuvo por 12 años. Finalmente en el año 1982 la empresa tomo formalidad en la ubicación actual. Calle 33ª No. 10-63. Además de iniciar la diversificación en cuanto al enfoque de negocios, orientando sus esfuerzos a la comercialización de alambres, excedentes industriales y salvamentos de seguro. A partir del año 1985 comenzó la incursión familiar a la empresa por parte de los hijos, ayudando al crecimiento de la compañía. De tal manera Depósito el recurso se identifica con Nit No. 14.445.696-7 y registro de Cámara de Comercio No. 48472-1, perteneciente al sector metalúrgico y metalmecánico. Cuenta con 8 empleados, los cuales devengan una nómina aproximada a los \$15.000.000 mensual. Según la Cámara de Comercio esta empresa hace parte de 202 con actividad económica en la chatarra pesada.

La estructura organizacional está conformada por el gerente general (Epifanio Gómez), el gerente comercial o administrador (Geovanni Gómez), la contadora (Jenny Gómez), el director logístico (Frank Gómez) y un área de operación con tres empleados y un mensajero.

Figura 2. Estructura organizacional de Depósito el Recurso.



Fuente: Realizado por el investigador con base a la estructura organizacional actual de la empresa Depósito el Recurso.

Desde hace 10 años la empresa cuenta con una misión y visión corporativa, la cual fue cimentada en la copia fiel de una empresa proveedora de alambres.

7.1 MISIÓN ACTUAL

Somos una empresa comercializadora de alambre, excedentes industriales y salvamentos de seguro, con un equipo de trabajo comprometido ofrecemos a nuestros clientes idóneos para su negocio a precios competitivos, generando desarrollo industrial y crecimiento económico para el país

7.2 VISIÓN ACTUAL

Establece como Visión ser la empresa líder a nivel nacional en soluciones industriales, con productos y servicios novedosos de excelente calidad para proyectar nuestra empresa a la competitividad permanente.

7.3 PRODUCTOS.

En cuanto al portafolio de productos la empresa ofrece alambres galvanizados desde el calibre 5 hasta el calibre 30; alambres semi acerados en acero 10.06 en calibres desde el 5 hasta el 18; alambres acerados en alto carbono 10.70 en calibres desde el 6 hasta el 20 y alambre recocidos desde el calibre 10 hasta el 20.

Con respecto a los metales la empresa comercializa excedentes de la industria como hierro pesado, aluminio, cobre, bronce, acero para fundición y acero inoxidable

**Figura 3. Productos
ACERADO**



BRILLANTE



GALVANIZADO



8. RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA

En este capítulo se analiza el macro entorno en el que compete la empresa, específicamente los factores de tipo económico, político, sociocultural y geográfico; y el microentorno que comprende los aspectos relacionados con la competencia, los clientes, los proveedores y el gobierno. Todos estos factores serán evaluados dentro del marco de competitividad y productividad del sector siderúrgico, al cual pertenece la empresa.

8.2 MACRO ENTORNO

El Macroentorno consiste en las grandes fuerzas externas sobre las cuales una empresa no tiene control.

8.2.1 Factores económicos. En Colombia, como en el resto del mundo, la industria metalúrgica y metalmecánica ha enfrentado una situación compleja en la coyuntura reciente. Frente al déficit de producción de acero en el país, se ha suscitado la llegada de importaciones desde México con 269.000 toneladas, representando el 42 % del total de las importaciones de hierro, y un 44 % mayor que el mismo período de 2011. Así mismo, Turquía representó el 13%, con 85.000 toneladas y un crecimiento del 106 % en relación con el año anterior. Las importaciones provenientes de Trinidad y Tobago tuvieron un aumento en 2012 del 283 % frente a 2011.

Otro aspecto a considerar en la baja producción y la economía de este sector se debe a que la industria está operando a una capacidad por debajo del 60%, frente a México, desde 2004 ha sido en promedio de 52% frente a Turquía, 67% y a Trinidad y Tobago, 39%. Los márgenes operacionales en el mercado de acero están muy por debajo de estos valores, lo que hace muy difícil mantener el nivel de competitividad.²⁰

²⁰ ANDI. Colombia: balance 2012 y perspectivas 2013, [en línea]. Informe diciembre 2012. [citado el 18 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

Teniendo en cuenta los anteriores factores, la ANDI ha decidido hacer una encuesta que pretende analizar este sector evidenciándose como las importaciones han afectado las ventas de metales ferrosos y no ferrosos. Los resultados de esta se muestran en la tabla siguiente.

Cuadro 2. Participación del sector en la economía.

ANDI, ACOPLASTICOS ANDIGRAF, ACICAM, CAMACOL, CAMARA COLOMBIANA DEL LIBRO	ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA CRECIMIENTO REAL ENERO-OCTUBRE 2012/ENERO-OCTUBRE 2011		
SECTOR	PRODUCCION (*)	VENTAS (*) TOTALES	VENTAS (*) MERCADO NACIONAL
ALIMENTOS	2,2	3,4	4,3
BEBIDAS	-1,8	4,2	4,1
HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS	-6,9	-6,7	-4,5
PRENDAS DE VESTIR; CONFECCIONES	1,7	6,1	5,5
CALZADO	0,2	1,0	1,2
PAPEL Y CARTON	2,1	1,1	-1,1
ACTIVIDADES DE IMPRESION	0,7	0,5	1,2
REFINACION DE PETROLEO	-3,8	-1,1	-0,1
SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS; FIBRAS	-2,6	0,2	-0,3
OTROS PRODUCTOS QUIMICOS	1,3	7,0	3,2
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	3,3	4,0	4,8
HIERRO Y ACERO, FUNDICION METALES	14,4	10,8	-3,6
Siderurgica Hierro y Acero	-0,8	-5,5	-6,6
APARATOS DE USO DOMESTICO NCP	31,7	28,9	27,7
VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES	-13,5	-13,4	-19,4
AUTOPARTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES	-18,9	-17,6	-17,6
TOTAL	0,9	2,6	1,7

Fuente: ANDI, balance y perspectivas 2012 y 2013. (2013).[pdf]. p. 192

De acuerdo a los resultados, se puede analizar que el sector siderúrgico en Colombia ha tenido una gran disminución en sus ventas, debido a la gran oferta del exterior y los precios bajos.

Teniendo en cuenta las aspiraciones de la empresa, los resultados mostrados tienen dos connotaciones; lo primero radica en que al haber tanta competencia en el exterior, los fundidores locales bajan el precio de compra de metales, lo cual afecta en el margen de utilidad de la empresa; pero por otro lado, se estima que la importación de alambre a buen precio puede marcar una ventaja competitiva para la empresa.

8.2.2 Factores políticos-legales. El sector metalúrgico o de chatarrerías se ha caracterizado por lo poco estructurado e ilegalmente constituido, ya que a diario se evidencia como se abren bodegas de reciclaje en varios puntos de la ciudad, especialmente en la carrera 16 del barrio Sucre. Sin embargo, el Depósito el Recurso ha logrado marcar la diferencia, ya que es una empresa constituida legalmente bajo el registro mercantil No. 48472-1 de la Cámara de Comercio de Cali; y cuenta con todos los documentos legales tributarios, ambientales y operativos que exigen las entidades competentes.

Dentro de las variables legales a tener en cuenta están:

8.2.2.1 Normas internacionales de contabilidad e información financiera (NIIF). Lo referente a la administración de recursos financieros y contables de la empresa se encuentran las NIIF, normatividad internacional en aras de ampliar las relaciones del país con el mundo, para esto, el congreso de la república expidió la ley 1314 en el año 2009, donde estipula que las empresas colombianas en los cinco años siguientes deben adoptar una normatividad internacional, las cuales tienen como objetivo expedir normas donde los informes contables y estados financieros brinden información comprensible, transparente, comparable, pertinente y confiable, para la adecuada toma de decisiones económicas por parte del Estado. Al ser una norma internacional permitirá el consenso o hablar el mismo idioma contable en cualquier lugar del mundo, lo que hace más competitivas y productivas a las empresas del país.²¹

Para su implementación y cumplimiento, el gobierno nacional dio como plazo cinco años a partir de la expedición de la ley, por lo que las empresas deberán convertir sus datos financieros a esta norma, lo que significa que a partir de enero del 2014 las empresas deben funcionar bajo esta normatividad.

Lo anterior quiere decir que la empresa debe cumplir con un nuevo reglamento estipulado para su normal funcionamiento, ya que estas normas lo que pretenden es unificar la información financiera a nivel mundial, debido a los tratados de libre comercio y las relaciones comerciales internacionales que están siendo fortalecidas.

8.2.2.2 Decreto 1794 del 21 de agosto de 2013. En cuanto a la parte operacional de la empresa, se han venido observando modificaciones tributarias las cuales afectan de manera directa el funcionamiento de la compañía, por tal motivo se muestra el decreto y su descripción para entendimiento y aplicación del mismo.

Mediante este decreto se reglamenta parcialmente la Ley 1607 de 2012 y se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones que de conformidad con lo establecido en los artículos 437-4 Y 437-5 del Estatuto Tributario se creó un porcentaje especial de retención en la fuente a título del

²¹ GERENCIE.COM. Normas internacionales de contabilidad e información financiera. [en línea]. [citado el 18 de octubre de 2013]. Disponible en <http://www.gerencie.com/las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif-en-colombia.html>

impuesto sobre las ventas para los sectores de chatarra y tabaco para lo cual se hace necesario establecer el procedimiento de aplicación de dicho porcentaje.²²

8.2.2.3 Artículo 9º. Retención de IVA en la venta de chatarra. El IVA generado en la venta de chatarra clasificada en las partidas arancelarias 72.04, 74.04 Y 76.02, será retenido por la siderúrgica en el ciento por ciento (100%) del valor del impuesto, independientemente de que el vendedor pertenezca al régimen simplificado o al régimen común de IVA;

A la retención asumida por la siderúrgica en la adquisición de chatarra clasificada en las partidas arancelarias referidas en el inciso primero del presente artículo, en las ventas realizadas por responsables del régimen simplificado, les será aplicable el tratamiento contemplado en el artículo 485-1 del Estatuto Tributario.

En la venta de chatarra referida en el inciso primero del presente artículo, efectuada por las siderúrgicas a otras siderúrgicas o a terceros, se genera el impuesto sobre las ventas a la tarifa general y la retención, cuando a ella hubiere lugar, será del quince por ciento (15%) del valor del impuesto, de conformidad con las reglas generales contenidas en el Libro 111 del Estatuto Tributario.

De conformidad con el parágrafo 2 del artículo 437-4 del Estatuto Tributario, la importación de chatarra identificada con la nomenclatura arancelaria mencionada en el inciso primero del presente artículo, genera el impuesto sobre las ventas a la tarifa general.

No genera IVA a la venta de chatarra clasificada en las partidas arancelarias 72.04, 74.04 Y 76.02 (ver anexo), en la cual no intervenga como enajenante o adquirente una siderúrgica.²³

8.2.2.4 Artículo 19º. Impuestos descontables en la venta de chatarra a las siderúrgicas. El IVA generado en las ventas de chatarra clasificada en las partidas arancelarias 72.04, 74.04 Y 76.02, que efectúen los responsables del

²² CÁRDENAS SANTAMARÍA, Mauricio. Decreto 1974 del 21 de agosto de 2013. [en línea]. [citado el 18 de octubre de 2013]. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/AGOSTO/21/DECRETO%201794%20DEL%2021%20DE%20AGOSTO%20DE%202013.pdf>

²³ Ibíd. p. 8

régimen común del impuesto sobre las ventas a las siderúrgicas, dará derecho a impuestos descontables en los términos del artículo 485 del Estatuto Tributario²⁴.

Este decreto ha estipulado la eximición de IVA para las empresas comercializadoras y transformadoras de metales ferrosos y no ferrosos, lo que ha generado ciertos inconvenientes comerciales con las diversas empresas pertenecientes a este mercado, ya que se presentan confusiones a la hora de facturar y establecer precios en las negociaciones.

Además de este decreto y pensando en la situación ambiental, la Presidencia de la República emitió el decreto 4479 de 2009, donde exige a las chatarrerías dar un tratamiento diferente o evitar la comercialización de chatarra electrónica, ya que son elementos altamente contaminantes. El personal de Depósito el Recurso no cuenta con la capacitación para la manipulación de dicha chatarra, pero en sus bodegas se encuentra una tonelada de este desperdicio, ocupando espacio y pérdidas económicas. Para su mismo efecto se ha considerado la exigencia de licencia ambiental para la manipulación de residuos peligrosos, como baterías de carros o en su defecto contar con un concepto ambiental para el manejo de residuos sólidos no peligrosos.

El anterior decreto mencionado tiene un impacto fuerte para la compañía, dado que la principal actividad de la empresa es la comercialización de metales. Esto ha implicado tener algunos inconformismos con los proveedores, debido a que esta actividad de venta de metales es secundaria para ellos, por tal razón ha habido discordia, re ajustes y perdida en el margen de utilidad de la empresa.

8.2.3 Factores socioculturales. En el sector de la chatarra este factor marca un punto importante en la investigación de los entornos, ya que a simple viste se evidencia la falta de mano de obra calificada o con un nivel alto de educación, gran variedad en salarios y un alto índice de informalidad en el trabajo.

Por lo anterior se consideró realizar una encuesta (ver anexo A) con personas involucradas en el sector, para tener un análisis aproximado de la escolaridad y los ingresos obtenidos por las personas involucradas con el sector con el fin de determinar un factor clave para la informalidad de la industria metalúrgica y metalmeccánica del país.

²⁴ Ibíd. p.12

La muestra correspondió a 118 personas del sector entre empleados, independientes y administrativos de algunas empresas; donde se indagó por la edad, educación, cargo y salario mensual, lo cual arrojó los siguientes resultados.

Figura 4. Gráfico perteneciente al género de los encuestados

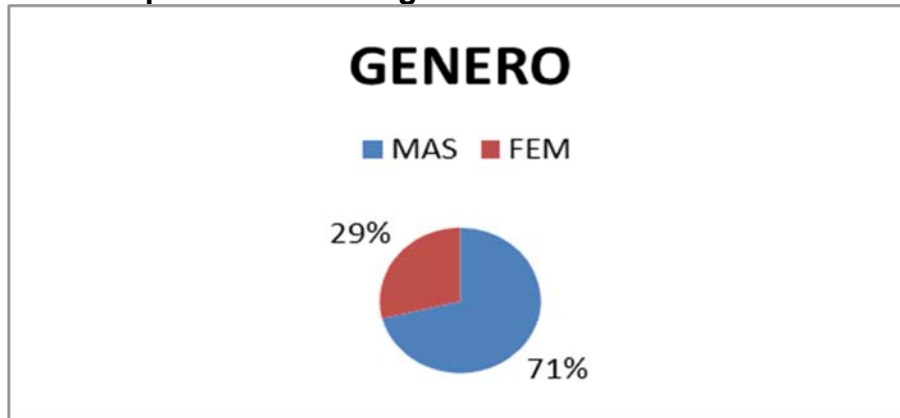


Figura 5. Gráfico perteneciente a la edad de los encuestados

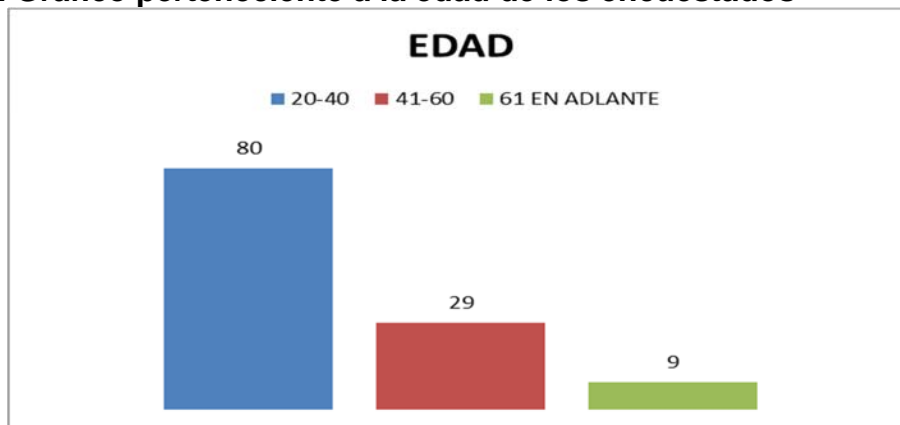


Figura 6. Gráfico perteneciente al nivel educativo de los encuestados

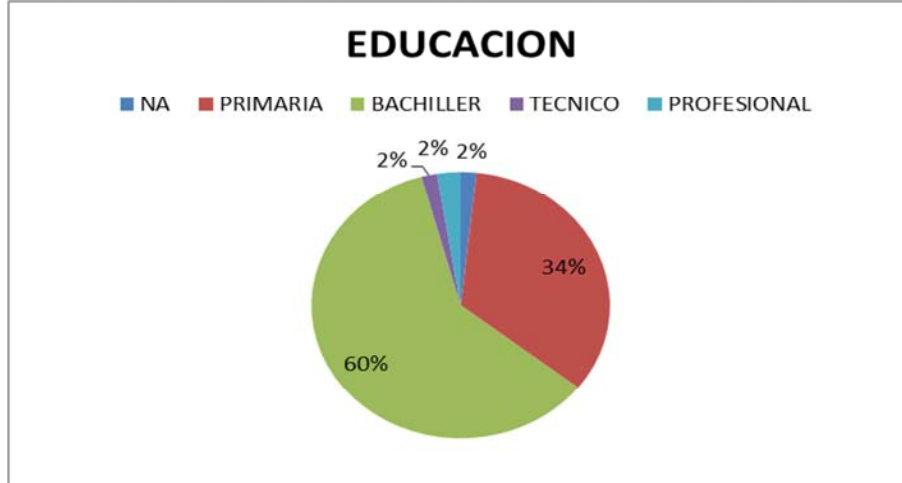


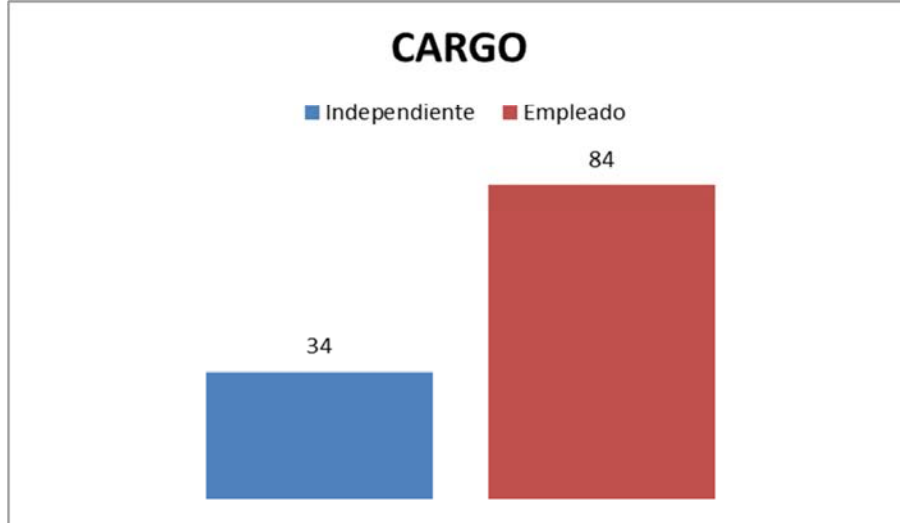
Figura 7. Gráfico perteneciente al nivel socioeconómico de los encuestados



Figura 8. Promedio salario mensual de los encuestados

PROMEDIO SALARIO MENSUAL	1.169.407
---------------------------------	------------------

Figura 9. Gráfico perteneciente al cargo de los encuestados



Fuente: Realizada por el investigador con base a la encuesta realizada a las 118 personas involucradas en los sectores de interés.

A continuación se efectuara un análisis basado en los resultados obtenidos con la encuesta del sector.

De acuerdo a lo que se había planteado desde el inicio de este proyecto, mediante esta encuesta se puede evidenciar el bajo **nivel educativo** del sector, donde el 94% de la población encuestada, solo ha tenido educación básica (60 secundaria y 34% primaria), esto refleja la poca mano de obra especializada en el sector y por ende se manifiesta en la informalidad, lo que impide un mayor auge en éste.

Lo anterior ratifica los resultados del censo realizado por el DANE “que revela que el 36,6% de la población ha alcanzado el nivel básica primaria, el 32,6% básica secundaria o media académica y el 7,5% tiene un nivel profesional. El 3,9% de la población es tecnólogo y sólo el 1,4% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población de Colombia sin ningún nivel educativo es del 9,2%”²⁵, para esto el Sena viene presentando diversos proyectos de educación y trabajo seguro, donde se presupuesta para el 2014 formar 500.000 tecnólogos, que en su gran mayoría estarían enfocados en el sector metalúrgico y metalmecánico, con el fin de tener mano de obra especializada para afrontar las necesidades del actual mercado globalizado.

²⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Censo del DANE, [en línea]. [citado el 7 de noviembre de 2013]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-99519.html>

En lo relacionado con el **nivel sociocultural** se tiene que a pesar de que se ha venido trabajando y mostrando el reciclaje como una actividad económica prometedora en el país, aún se tiene la idea de que las personas que viven de la chatarra son sinónimo de pobreza y humildad. Para desvirtuar o aprobar esto se realiza una encuesta, la cual concluye que los niveles salariales de las personas del sector son diversos, encontrando particular que algunas personas pueden alcanzar niveles socioculturales altos. Por parte de personas involucradas en el sector se manifiesta que muchos de los altos salarios se debe al ilícito de lavado de activos; sin embargo no se debe dejar al lado la idea de que es un sector que deja grandes utilidades operacionales, a tal punto de que un “chatarro” independiente puede tener un salario de \$ 1.169.407

A pesar de esto también se puede observar que la cultura de este sector, no desmiente el pensamiento del resto de la sociedad, ya que a pesar de alcanzar ingresos altos, el círculo social se mueve dentro de los estratos 1, 2 y 3. Esto se puede atribuir a varios factores como: la educación, el desplazamiento y la cultura adoptada por la crianza. En medio de las encuestas se indago de manera informal acerca del círculo social de las personas dedicadas a la chatarra, y se descubrió que muchos fueron campesinos desplazados que comenzaron a reciclar para poder tener un ingreso, ya que no sabían hacer nada distinto a las labores del campo; por otro lado la falta de una educación de buena calidad, no ayuda con el estatus, debido a que las personas tienen el pensamiento de recicladores pero no empresarios.

Otro factor de importancia es que en la actualidad y en diversos aspectos, se viene observando la tendencia de participación comercial por parte de las mujeres, aunque no es un dato nuevo, lo interesante de esto es que del 28% de participación femenina en la encuesta, el 62% son trabajadoras independientes o dueñas de una microempresa de reciclaje.

Por otro lado se puede observar que la gran mayoría de personas que trabajan en el sector tienen edad que oscila entre 20 y 40 años, punto interesante para volver más competitivo el mercado, ya que la juventud y disposición hacen que la mentalidad pionera cambie.

8.2.4 Factor geográfico. La capital del Departamento, Santiago de Cali, su área metropolitana y sus ciudades intermedias, poseen una eficiente infraestructura logística y de transporte carretero, aunada a una ubicación geoestratégica privilegiada frente a la Cuenca del Pacífico con amplias ventajas competitivas que han convertido al Departamento en una excepcional plataforma logística para los sectores agropecuario, industrial y terciario que buscan atender no sólo el

mercado doméstico sino también a la Región Andina, Centro y Norte América, y los mercados Asiáticos. Esta red está conformada por 8.230 kms, que incluye 690 km de doble calzadas en ambos sentidos, conectando a Santiago de Cali con la región Cafetera hacia el norte. Hacia el sur la vía Panamericana conecta con el Ecuador, y hacia el occidente con la ciudad portuaria de Buenaventura. La infraestructura vial Valle del Cauca se ve beneficiada por la topografía del Departamento del Valle del Cauca y una alta inversión en los últimos 20 años. El transporte de camiones y tracto camiones, es atendido en CENCAR, la central de carga ubicada en el municipio de Yumbo a tan sólo 12 kms de Santiago de Cali hacia el norte, en la ruta hacia Palmira, Buga y el norte del Departamento²⁶.

Por su parte, el sector siderúrgico en el departamento del Valle del Cauca cuenta con grandes ventajas en comparación a Cundinamarca, Boyacá, Atlántico, Antioquia y Bogotá; ya que en el Valle hay dos grandes siderúrgicas, las cuales son las encargadas de producir el 60% del hierro en el país (Sidoc y Diaco)²⁷; además de contar con una infraestructura vial muy superior a la del resto del país, lo que conlleva a una alta productividad. Otro aspecto a destacar es tener uno de los puertos más importantes del país (buenaventura), para las comercializaciones internacionales y la presencia del sector industrial, lo que hace más llamativa la industria del hierro.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede destacar un punto geográfico estratégico a nivel empresarial, el cual tiene gran parte de la macro industria del valle, además de tener la facilidad de transporte para todas las zonas del país. Acopi Yumbo, se ha convertido en corredor logístico de Cali, lo que a su vez lo hace atractivo para la industria del reciclaje, teniendo en cuenta la gran variedad de industria que se hace presente en este.

Finalmente y de acuerdo a lo desarrollado en el macro entorno, se evidencian aspectos importantes del sector metalúrgico para la sociedad. En primer lugar se puede observar que esta industria no cuenta con mano de obra especializada, lo que quizá ocasione retraso para el desarrollo del país, ya que los niveles educativos que ahí se encuentran, van al contrario de la campaña para erradicar el analfabetismo por parte del Gobierno Nacional. En cuanto al nivel sociocultural, se evidencia un sector de niveles sociales bajos e ideas de negocios poco ambiciosas, pero cabe destacar que hay gran participación de una nueva

²⁶ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Descripción geográfica. [en línea] [citado el 24 de noviembre de 2013]. Disponible en http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del Cauca_pub

²⁷ METALSA. Balance de producción año 2012. Producción siderúrgica en Colombia. [en línea]. [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.metalsa.com.co/balancesdeproduccion/>

generación, la cual pretende cambiar las ideas de los pioneros. Por ultimo se pudo abarcar la ventaja competitiva que tiene el departamento en cuanto a infraestructura vial, operacional y geográfica, ya que permite que el sector del reciclaje tenga gran expansión.

8.3 MICRO ENTORNO

Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, las cuales son: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing, los competidores y sus públicos.

8.3.1 Clientes. Deposito el Recurso dirige sus operaciones de recolección y clasificación de excedentes industriales a empresas fundidoras de metales, siderúrgicas y convertidores de reciclaje, además de ser proveedor extemporáneo de materias primas diversas para la industria. Dentro de sus clientes más significativos se encuentran:

Cuadro 3. Participación de clientes año 2013

PARTICIPACION DE CLIENTES AÑO 2013					
SIDOC	DIACO	BLANCA TORRES	PLASTIONCE	FERREMALLAS	OTROS
24%	16%	12%	9%	7%	32%

Respecto de la comercialización de excedentes industriales, los clientes no tienen una exigencia de calidad, debido a que como su nombre lo indica, son residuos de la industria, por tanto el requisito del cliente se basa en la pureza del material y ciertas características de cada fundidor para desarrollar su trabajo. En cuanto a los alambres, se tiene un almacén con gran variedad de alambres que satisface diversos mercados, como las de las mallas, elementos de aseo, estructuras artesanales y bodegas de reciclaje de papel. Para este mercado la empresa cuenta con proveedores de muy alta calidad, capaces de satisfacer los diferentes requerimientos como; cobertura de zinc en los galvanizados, dureza 10.70 en los acerados y maleabilidad en los alambres delgados para artesanía.

Dentro del portafolio de productos ofrecidos por la empresa Depósito el Recurso se encuentran:

Alambres: hilos de hierro llevados a distintos procesos para obtener un recubrimiento, el cual es de zinc para darle galvanizado al producto. En cuanto al grosor se subdivide en calibres y finalmente el temple que es la dureza, en la empresa se maneja temple 10-70 para los acerados, 10-40 para los semi acerados y 10-20 para los galvanizados maleables.

Metales: la compañía trabaja con acero inoxidable, acero de alto carbono, aluminio, cobre y bronce. Estos metales son vendidos a las empresas fundidoras que se encargan de hacer nuevos elementos con ellos; el hierro o chatarra es vendido directamente a las siderúrgicas.

En lo relacionado con las condiciones de pago para los diversos materiales, se efectúan con variación de precios, para pagos de contado y plazo máximo de 30 días. Las entregas del material se hacen de forma inmediata o de acuerdo a la programación que se realice con el cliente.

8.3.2 Proveedores. Con el fin de satisfacer las necesidades principalmente de los clientes y del mercado en general. Deposito el Recurso, cuenta con una gran variedad de proveedores estratégicos, lo que hacen que la empresa se caracterice por la calidad en sus productos y la alta competitividad en el mercado.

En cuanto a los metales, su principal estrategia radica que la empresa solo trabaja con excedentes de la industria, esto quiere decir que la chatarra comercializada por la compañía cumple con todos los estándares de fundición y contextura de los metales.

Para los alambres se trabaja con empresas productoras de hierro con altos estándares de calidad en sus productos y eficacia en las entregas.

A continuación se relacionan los proveedores con los que Deposito el recurso, mantiene relaciones comerciales:

Proveedores de metales.

- ✓ General metálica proveedor de chatarra
- ✓ Gecolsa proveedor de chatarra
- ✓ T.K.F. proveedor de acero
- ✓ Toyota. Proveedor de aluminio
- ✓ Ecoeficiencia proveedor de diversos metales

Proveedores de alambre.

- ✓ Almasa S.A. galvanizados y semi acerados
- ✓ Proaceros. acerados
- ✓ Proalambres. galvanizados
- ✓ G & J. acerados
- ✓ Ferrasa S.A. semi acerados

Depósito el Recurso tiene diversos acuerdos de pagos con sus proveedores, para los proveedores de chatarra en general, se cancela de contado al instante de la entrega; para los alambres se cuenta con un crédito de 45 días, con un descuento del 3% por pronto pago, si se efectúa dentro de los primeros cinco días después de la facturación.

8.3.3 Competencia. Como se verá en la siguiente tabla, el sector de reciclaje de metales tiene gran participación, teniendo en cuenta que hay 202 empresas registradas en Cali y sus alrededores sin contar las que son informales.

Tabla 1. Registro mercantil de chatarrerías Cámara de Comercio de Cali.

Descripción categ	COD_CIUU	DESCRIPCION_CIUU	CIUDAD	TOTAL	Microempresa	Pequeña	Mediana
Pnas Jurídicas	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	CALI	52	50	2	
Pnas Jurídicas	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	VIJES	1	1		
Pnas Jurídicas	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	YUMBO	6	3	2	1
Pnas Naturales	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	CALI	134	131	3	
Pnas Naturales	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	JAMUNDI	1	1		
Pnas Naturales	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	VIJES	1	1		
Pnas Naturales	004665	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS Y CHATARRA	YUMBO	7	5	1	1
		TOTAL		202	192	8	2

Fuente: Cámara de Comercio de Cali – registro mercantil. Año 2013

Para Depósito el Recurso, es considerada competencia aquellas comercializadoras de excedentes industriales estructuradas, que cuenten con musculo financiero, y que cumplen los distintos requisitos de ley, los cuales son:

- ✓ Metales del Valle.
- ✓ Madecol Ltda.
- ✓ Dismetales S.A.S.
- ✓ Multialambres.

Estas empresas cuentan con una experiencia promedio en el sector de 15 años, además de ser chatarrerías y comercializadoras de hierro, también prestan algunos servicios como los cortes y pegados estructurales, actividad que no realiza el Deposito y que los hacen altamente competitivos, además de su gran musculo financiero.

8.3.4 Gobierno. El gobierno con miras a proteger la industria metalúrgica del país, emitió el decreto 1771 del 2 de junio del 2004, procedimiento para el control de las medidas transitorias sobre las exportaciones de desperdicios, desechos y lingotes de chatarra de algunos metales comunes²⁸.

Debido a la escasez de hierro en el país y la alta importación del mismo por parte de países como México, Estados Unidos y China, se realizó un plan de acción que reduzca la exportación de metales ferrosos y no ferrosos para el abastecimiento de la industria local, colocando un tope de 4.700 toneladas de metales ferrosos y 15.200 para metales no ferrosos al año.

Lo anterior puede afectar a las empresas dedicadas a la exportación de chatarra pero el plan de contingencia de estas, está en mejorar el volumen de exportación del cobre, ya que es de gran aceptación por parte de los clientes extranjeros y se paga a un muy buen precio, esto ayudaría a soportar la disminución en la exportación de hierro.

Para hacer una comparación de los metales antes mencionados se puede decir que mientras el kilo de cobre está por los \$11.500 en el mercado nacional, en el extranjero esta por los \$17.000, mientras que el precio del kilo de hierro está en un promedio de \$400 en el mercado nacional y en \$700 en el extranjero, lo que conlleva a tener mejores utilidades la comercialización del metal no ferroso.

Cada empresa comercia en promedio 15 contenedores al mes con algo más de 350 toneladas para exportación, sumadas a las 170 toneladas que se quedan en

²⁸ MINISTERIO DE COMERCIO. Decreto 1771 de 2 de junio de 2004. Circular 034. PDF.

el mercado local y que compren las empresas nacionales para fundir y producir piezas en varilla y otros elementos para construcción e infraestructura vial.

La movida comercial que más que basura, ahora hace parte de uno de los renglones más crecientes de la economía gracias a pedazos de cocinas integrales, piezas de carros cambiadas, cable de cobre reciclado, tapas de alcantarillas averiadas, andamios viejos y grifería desgastada; los mismos materiales que esperan duplicarse para el segundo semestre del año, cuando, las compañías hagan sus inversiones y saquen todo lo que ya no sirve, pero que para los chatarreros es su más lucrativo negocio.

La regulación a la protección de las siderúrgicas colombianas, viene haciendo mella desde el 2011, cuando el país tuvo realmente una gran escasez de hierro. Esto causó dos impactos en el mercado; por un lado las siderúrgicas redujeron los precios del hierro, mientras que los exportadores vieron afectadas las finanzas con la reducción de sus envíos.

Se concluye que a nivel de formalismo, la empresa Depósito el Recurso cuenta con una ventaja competitiva, ya que le permite atender el mercado objetivo que se tiene. Otro punto a favor son los proveedores los cuales ayudan altamente a mantener el buen nombre de la empresa con el óptimo cumplimiento y los estándares de los clientes. Finalmente se puede evidenciar que la empresa tiene una actividad económica que cumple con el inicio y el fin de un ciclo, es decir, que al recolectar y comercializar los metales, luego adquiere alambre proveniente del mismo.

8.4 MATRIZ MEFE

A partir del análisis del macro y micro entorno de la empresa, se procederá a hacer una evaluación de los resultados mediante la matriz MEFE para determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el Depósito el Recurso y mediante las cuales se puede generar competitividad, uno de los objetivos claros del plan estratégico que se quiere construir.

En primera instancia se resaltan los factores externos clave, los cuales resultan del análisis del sector, que se acaba de realizar; luego se determinará si la variable a la que pertenece cada factor es oportunidad o amenaza; después de tener claras las oportunidades y amenazas, se hace una ponderación, la cual indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito del sector metalúrgico. La sumatoria de todas las ponderaciones deberá sumar 1.0. Posteriormente se hacen

las clasificaciones respectivas, las cuales se harán de 1 a 4, donde; 1 equivale a una amenaza importante; 2 equivale a una amenaza menor; 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor. Finalmente se obtendrán los resultados multiplicando cada ponderación por su respectiva clasificación.²⁹

Cuadro 4. MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADOS POND X CLAS.
1. Situacion economica del sector	Amenaza	0,05	2	0,1
2. Optimizacion de los procesos por parte de las empresas proveedoras	Amenaza	0,07	1	0,07
3. Participación del narcotrafico en el sector.	Amenaza	0,06	1	0,06
4. Intervencion del gobierno en las cantidades del mercado.	Amenaza	0,01	1	0,01
5. capacidad de negociación	Amenaza	0,02	2	0,04
6. Formalidad y estructura empresarial.	Amenaza	0,04	2	0,08
7. Liquidación de las pequeñas industrias fundidoras	Amenaza	0,05	1	0,05
8. Regulacion en los precios de los metales	Amenaza	0,06	1	0,06
1. Estabilidad economica de los clientes.	Oportunidad	0,05	3	0,15
2. Fidelizacion de los proveedores	Oportunidad	0,2	4	0,8
3. Incremento en los precios de venta del hierro por su escasez.	Oportunidad	0,10	4	0,4
4. Mano de obra administrativa calificada.	Oportunidad	0,06	3	0,18
5. Perspectiva nacional de inversion en el valle del cauca.	Oportunidad	0,04	4	0,16
6. Centro de acopio de metales en Acopi Yumbo	Oportunidad	0,05	3	0,15
7. Utilidades operacionales del sector	Oportunidad	0,1	4	0,4
8. Infraestructura vial del departamento	Oportunidad	0,04	3	0,12
TOTAL		1,00		2,8

²⁹ RIZO, Op. Cit.

Fuente: Realizada por el investigador en base al análisis del macro y microentorno de la empresa Depósito el Recurso.

El resultado ponderado promedio es 2,5. Un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Para el caso de estudio, el resultado total ponderado es de 2,8 que muestra que esta empresa compite en una industria que está apenas por encima del promedio en cuanto a su atractivo general. Mientras el sector está siendo apoyado por el gobierno, la sociedad, el narcotráfico y la optimización de los procesos por parte de las empresas, donde cada vez más están siendo reducidos los desperdicios hacen que el mercado decaiga; sin embargo las oportunidades radican en la estructuración de la chatarrería como una empresa, esto conlleva a la competitividad comercial en un mercado de constante variación económica.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la matriz MEFÉ y las diversas variables planteadas, se analiza que la empresa está en una etapa de transición, donde capta la evolución y las exigencias del mercado, pero no ha aprovechado las oportunidades para lograr ventajas competitivas, por lo tanto se le sugiere a la empresa hacer un plan de fidelización a los proveedores de metales estrechando las relaciones comerciales, para así asegurar abastecimiento continuo; aprovechar la estructura creada y la mano de obra especializada para abarcar una porción más grande del mercado objetivo; realizar un presupuesto de inversión, para establecer un centro de acopio en Acopi Yumbo, teniendo en cuenta las proyecciones del departamento y lo estratégico del sector.

9. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN QUE APORTE LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO

En este capítulo se evidenciará la forma en que la empresa está trabajando desde su parte interna, haciendo un recorrido por sus políticas, misión y visión; pasando por su operación, hasta llegar a sus resultados financieros. Para cumplir con este objetivo se tendrán en cuenta los pasos básicos de la administración; planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

9.1 PLANEACIÓN

Desde el inicio del Recurso fue iniciado por quien hoy sigue siendo la cabeza visible de la empresa, evidenciándose un manejo empírico de la organización. Con el paso de los años han llegado los hijos del fundador a organizar los procesos y a tratar de redireccionar la gestión organizacional para aumentar la competitividad de la empresa.

Tomando la planeación como eje fundamental para el éxito de un proyecto, además de dar las pautas para saber con qué se cuenta, que sobra, que falta, etc. Desde el inicio el Recurso ha venido funcionando con una política de que “se debe vender por un precio más alto del que se pagó”, lo que ha llevado a la empresa en diferentes ocasiones a almacenar mercancía por tiempos largos, ocasionando la pérdida de inversión y altos costos de almacenaje.

En cuanto a los costos de operación la empresa también ha incurrido en algunos costos innecesarios. Por ejemplo, la empresa en algunas ocasiones presta el servicio de desmonte de estructura a empresas que fueron liquidadas o las van a reconstruir con la condición de que el material desmontado sea vendido a Depósito el Recurso. La ausencia de planeación en algunos casos ha hecho que la mano de obra y costos del contrato sean mucho mayores al precio de venta del material que se recolecta después del desmonte.

En relación a los presupuestos, la empresa presenta una falencia notoria al carecer de inventarios reales, lo que ocasiona compras innecesarias o incremento en costos de almacenaje por no saber que se tiene realmente en bodegas. Otra consecuencia de esto, es la compra de bodegas, que aunque es bueno para aumentar el patrimonio de la empresa, muchas de ellas están llenas de elementos

sin ninguna rotación comercial. Es de anotar que contar con esta desorganización presupuestal y estadística, la empresa tiene una estable situación financiera.

Por otro lado, se encuentran falencias al interior de la organización en cuanto a sus procesos, ya que no se cuenta con manuales de operación, capacitaciones en cargue y almacenamiento de elementos pesados y herramientas adecuadas para la manipulación de los mismos.

Finalmente vale la pena resaltar que se cuenta con un personal 100% comprometido con los cambios a futuro, muestra de ello es que desde hace seis meses se viene implementando el registro diario de las ventas, con el ánimo de sacar estadísticas e iniciar presupuestos; también se inició con la realización de inventarios, y se espera además lograrla certificación de calidad.

9.2 ORGANIZACIÓN

Deposito el Recurso está dividida en dos departamentos {administrativo y operacional}. El primero está formado por el gerente general, el subgerente, la contadora y el jefe de logística. Aunque cada uno de estos miembros cuenta con algunas actividades específicas, entre los cuatro deben cumplir con todas las tareas del área administrativa. El departamento operacional está integrado por 3 operarios: el jefe de bodega, quien es el encargado de la atención al cliente en el almacén de alambre, recepción, almacenaje y despacho del mismo; el conductor tiene como actividades principales, el transporte de mercancía, recolección, clasificación y almacenaje de metales; por último el tercero es el encargado de apoyar a los dos anteriores mencionados, además de tener como actividad específica la clasificación y desvátate de materiales.

La empresa cuenta además con dos personas ajenas a la organización pero que prestan servicios a ella. Uno es el mensajero encargado de hacer las diligencias bancarias y demás que se presenten; el otro es un transportador quien se encarga de llevar pedidos a los clientes, en especial de alambre.

En cuanto a la medición de la eficacia de estos dos departamentos, la empresa no cuenta con sistemas de control de gestión, ya que como se mencionó anteriormente el desempeño se evalúa de forma subjetiva y en un solo sentido, ósea desde la administración hacia los operarios, por tal motivo se le ha asignado al jefe de logística la tarea de dirigir el recurso humano, con el fin de saber el pensamiento, dudas y opiniones de parte de los operarios, para así desarrollar una

adecuada retroalimentación y continuar con la sinergia entre todos los integrantes de la empresa.

9.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

En lo referente a la integración de personal existe una persona encargada de recursos humanos que es la contadora, a quien se le ha dado esta responsabilidad debido a su amplio conocimiento de las leyes y reglamentos que tienen que ver con todo el tema relacionado al personal.

Así mismo la empresa no ha definido el perfil de cargos, debido a la desorganización en los procesos y a la poca necesidad que se evidencia, pues en los últimos cinco años se viene trabajando con el mismo personal.

Otro aspecto a tener en cuenta es la constante capacitación del personal, ya que las cambiantes metodologías hacen que las formas de trabajo sean diferentes y que requieran que el personal se actualice. La empresa no cuenta con planes de capacitación por dos razones; la primera radica en el recelo al cambio por parte del gerente y la segunda está basada en el poco interés que demuestran los empleados en mejorar su formación.

Respecto de los incentivos o bonificaciones que ofrece la empresa, se realizan de dos maneras: la primera se ejecuta cuando se hace el pago de nómina, donde se reconocen horas extras o trabajos extras que realizan los empleados durante la quincena; y la otra se genera cuando al parecer de los gerentes, los empleados han hecho alguna labor de manera eficiente, entonces se les reconoce un incentivo monetario; también se ofrecen incentivos en especie, cuando después de la jornada laboral se les invita a compartir un momento de esparcimiento.

En lo relacionado con la promoción del personal, la empresa cuenta con una ideología básica y es que la compañía debe ser dirigida por cada generación familiar, lo que hace que los operarios tengan hasta el momento, poca opción en cuanto ascensos y desarrollo de carrera.

9.4 DIRECCIÓN

En la organización existe una forma cooperativa y comunicación entre empleados, privilegiando un trato informal mutuo sin llegar a la falta de respeto, esto ha generado la confianza para la opinión dentro de la organización.

Aunque la dirección del gerente general está marcada por el concepto de patrono, sus subordinados principales (hijos), han tratado de que esta sea participativa. Existe preocupación por los empleados y sus familias, pero esto ha generado controversia ya que se han entendido como, “solucionarles los problemas de su hogar”. Faltan sin embargo incentivos como la celebración en su cumpleaños, reconocimientos emocionales cuando se realiza alguna tarea de manera sobresaliente y apoyo emocional y psicológico.

Otro tema importante es la delegación de algunas actividades administrativas, ya que se incurre en algunos casos en el desperdicio de tiempo por falta de confianza en las personas colaboradoras por parte de la contadora.

9.5 CONTROL

La gran deficiencia de la empresa radica que en este aspecto, pues lo que no se mide, no se puede controlar. La ausencia de un sistema de gestión que permita evaluar cada punto de la organización ha traído inconvenientes a la hora de la toma de decisiones, de la implementación de las estrategias e imposibilitando el crecimiento integral de la empresa. Se hace necesario implementar controles en aspectos como; infraestructura física, mercadeo, desempeño, contabilidad-finanzas, sistemas de información y presupuestos.

9.5.1 Infraestructura física. Deposito el Recurso cuenta con 5 bodegas de acopio, las cuales generan competitividad, ya que el constante tránsito de mercancía y los grandes volúmenes que se manejan requieren de unas instalaciones amplias y una adecuada distribución. Sin embargo se encuentran ciertas falencias en la distribución de las bodegas, debido a que se han realizado ramadas y estanterías de forma artesanal, lo cual conlleva a riesgos humanos y retrocesos en el almacenamiento de la mercancía. Así mismo la falta de programas de capacitación para los empleados y el desorden en los inventarios ha llevado a la no optimización de los espacios, altos costos de bodegaje y pérdidas económicas onerosas.

9.5.2 Mercadeo. Este aspecto que no ha sido importante para la organización; evidenciándose ausencia en un plan de mercadeo y teniendo publicidad externa nula, ya que a través del tiempo se han preocupado por el buen manejo del voz a voz. En la actualidad se ha incursionado desde hace unos 3 años con un sitio web, que a pesar de un manejo aceptable, ha traído nuevos clientes.

9.5.2.1 Cliente. En cuanto a los clientes se puede evidenciar falta de atención al comprador de pequeñas cantidades, y aunque se le atiende de manera adecuada, no se le hace una fidelización. Tampoco se realizan encuestas de satisfacción, perfil de los mismos, ni seguimiento a sus compras. El mercado objetivo está proyectado a las siderúrgicas, fundiciones, comerciantes de negocios y consumidores de alambre. Se cuenta con un selecto grupo de clientes que generan las utilidades de la empresa, pero no se cuenta con un plan de ampliar el mercado.

9.5.2.2 Producto. Aunque es una empresa comercializadora, presenta los dos frentes de negocio; por el lado de la prestación de servicio, se efectúa una adecuada y grata atención al cliente, un acompañamiento en la venta y posventa, además de una atención ágil. En cuanto al producto, a pesar de que trabaja con materiales de segunda; La empresa se preocupa porque cumplan con la calidad adecuada para la satisfacción de los selectos clientes.

9.5.2.3 Lugar. Hace referencia tanto al lugar físico como al virtual. En cuanto a este punto la empresa se ha preocupado por brindar unas instalaciones físicas que sean adecuadas para una satisfactoria estadía del cliente, además para facilitar la entrega de los materiales requeridos. En cuanto al lugar virtual, Deposito el Recurso se ha preocupado por estar a la vanguardia del mundo globalizado, por eso ha incluido una página web que muestra la empresa al mundo y donde han llegado algunos clientes, la falta de constante actualización de esta ha influido en su poca productividad.

9.5.2.4 Precio. Un aspecto importante a tratar, ya que aunque los productos son pocos, hay mucha variedad en los precios, pues la subjetividad a la hora de ponerlo hace que sea difícil ampliar el mercado, ya que si se entra a competir con el precio sería un gran riesgo caer en el voz z voz, y los clientes que tienen el mayor precio se irían o habría una mal experiencia a la hora de ir a comprar los productos de la empresa.

9.5.3 Desempeño. En cuanto al desempeño de los empleados, como se ha mencionado anteriormente no se cuenta con una evaluación de desempeño que permita valorar de manera técnica al empleado, aunque el ausentismo es casi nulo, el compromiso del mismo es alto y los resultados son favorables, se necesita de indicadores para mejorar el aspecto productivo.

9.5.4 Sistemas de información. La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. El objetivo de un sistema de información es mejorar el desempeño de una empresa, teniendo en cuenta la documentación, formatos y registros críticos para la eficaz planeación estratégica. Debido al manejo empírico que se le ha dado a la empresa, se ha venido realizando una gestión de mejoramiento en la parte de información, hay ciertos aspectos que faltan por cubrir.

9.5.5 Información Financiera. Para efectos de estudio y conocimiento situacional de la empresa, se han tomado los estados financieros de la misma (Balance general y estado de resultados) ver anexo. Con un periodo comparativo de cinco años, que va desde el año 2008 al 2012. Con el fin de realizar este análisis, se ha determinado observar indicadores de capital de trabajo, para determinar la liquidez de la empresa; relación de endeudamiento, para determinar su capacidad y estado de pérdidas y ganancias para determinar el actuar de la empresa durante estos años a relacionar.

9.5.5.1 Capital de trabajo. Para el cálculo de este indicador, se utilizan las variables; activos corrientes y pasivos corrientes. Determinando la diferencia de estos dos se puede representar el monto que queda libre y limpio después que todas las deudas corrientes. Además de determinar el capital para trabajo, también es importante determinar la liquidez o respaldo que tiene la empresa en un caso de emergencia, por lo que se determinó utilizar el indicador de relación circulante. Esto quiere decir que por cada \$1 peso de pasivo corriente hay \$RC que lo respalda.

Cuadro 5. Capital de trabajo de Deposito el Recurso.

CAPITAL NETO DE TRABAJO PARA DEPOSITO EL RECURSO					
AÑOS -->	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVOS CORRIENTES	419.180.515	452.338.488	517.044.994	535.600.933	565.559.952
PASIVOS CORRIENTES	108.787.422	100.325.454	111.488.326	71.262.352	36.085.108
CAPITAL DE TRABAJO NETO AC- PC	310.393.093	352.013.034	405.556.668	464.338.581	529.474.844
RELACIÓN CIRCULANTE AC/PC	3,85	4,51	4,64	7,52	15,67

Fuente: departamento contable, Deposito El Recurso. Años 2008 al 2012

Se puede evidenciar que el capital de trabajo de Deposito el Recurso ha tenido un incremento del 41% desde el año 2008 hasta el 2012, mediante la gestión de aumentar los activos corrientes y disminuir los pasivos. Por tal motivo la empresa representa un muy buen margen de liquidez y crecimiento financiero durante estos años.

Por el lado del respaldo a las deudas, ocurre exactamente lo mismo que con el capital para trabajar, pues se puede ver que la empresa cuenta con un alto poder económico para respaldar los pasivos fijos. Un fenómeno interesante que representa esta capacidad de solvencia, es que a medida que pasan los años los activos corrientes van aumentando, pero los pasivos van disminuyendo.

9.5.5.2 Relación de endeudamiento. Mide el grado en que la empresa es financieramente dependiente de terceros (entidades bancarias, accionistas, otras empresas, etc.). Es necesario tener en cuenta que este indicador muestra lo apalancada, mediante financiación ajena, que esta la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo. En este sentido lo ideal es que el corriente se encuentre por debajo del 50 % del patrimonio neto, con lo que la relación de endeudamiento a corto plazo se situé como máximo por debajo del 50%. Para el caso de la empresa el pasivo corriente representa el total de los pasivos, ya que esta compañía no cuenta con endeudamiento a largo plazo.³⁰

³⁰ RATIO. Asesores Bancarios. [en línea]. [citado el 24 de noviembre de 2013]. Disponible en <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcc>

Cuadro 6. Relación de endeudamiento de Deposito el Recurso.

RELACIÓN DE ENDEUDAMIENTO PARA DEPOSITO EL RECURSO					
AÑOS -->	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL PASIVOS	108.787.422	100.325.454	111.488.326	71.262.352	36.085.108
TOTAL PATRIMONIO	408.940.079	442.729.140	492.862.605	547.653.983	606.303.689
RELACIÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL PAS/TOTAL PAT	0,27	0,23	0,23	0,13	0,06

Fuente: departamento contable, Deposito El Recurso. Años 2008 al 2012

La relación de endeudamiento que maneja la empresa, es realmente optima, ya que por cada \$1 peso, que se debe, se utiliza en promedio el 20% del patrimonio. Lo positivo del resultado, se atribuya a una de las políticas principales de la empresa, comprar de contado la mayor parte posible de mercancía.

9.5.5.3 Estado de pérdidas y ganancias. Mientras que el balance general muestra la solidez financiera de la empresa a unas fechas determinadas, mientras el estado de pérdidas y ganancias, muestra el registro de las actividades operativas durante el año.

Cuadro 7. Estado de pérdidas y ganancias

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
AÑOS -->	2008	2009	2010	2011	2012
UTILIDAD OPERACIONAL	123.041.408	116.093.096	124.469.327	165.992.765	149.369.206
VENTAS NETAS	625.495.842	508.996.594	636.226.552	836.420.773	611.443.408
INGRESOS NETOS	10.141.384	10.625.210	7.376.125	12.897.455	7.414.212
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL UO/VN	20%	23%	20%	20%	24%
PORCENTAJE NETO DE GANANCIA IN/VN	2%	2%	1%	2%	1%

Fuente: departamento contable, Deposito El Recurso. Años 2008 al 2012

En cuanto al margen operacional de la empresa, se puede observar que entre el año 2008 y 2012 ha tenido dos alzas importantes en el año 2009 y 2012, pero una constante del 20% durante los años restantes, lo que se puede interpretar como una estabilidad en cuanto a la utilidad operacional de \$20 por cada \$1 vendido.

Para el porcentaje neto de ganancia, se obtiene una utilidad entre el 1% y 2%, aunque en la actualidad no se puede establecer que este sea un porcentaje bajo,

si se puede mejorar. En cuanto al retorno de la inversión se puede estimar en un 11%, dando un dato alentador para los directivos de la empresa.

Finalmente se puede concluir que la empresa muestra una solidez importante para sortear las amenazas importantes que puedan afectar el ámbito financiero de la compañía, el solo hecho de generar más del doble de activos por cada pasivo, hace generar tranquilidad para pensar en el crecimiento. En cuanto al ejercicio de pérdidas y ganancias, es importante destacar los porcentajes de retorno de la inversión y la utilidad operacional, dado que apoya lo concluido con el balance general, la empresa tiene gran oportunidad de crecimiento.

9.6 MATRIZ MEFI

A partir del análisis de la situación interna de la empresa, se procederá hacer una evaluación de los resultados mediante la matriz MEFI para determinar las fortalezas y debilidades estructurales a las que se enfrenta Deposito el Recurso. Esto con el fin de cumplir el objetivo de competitividad, superando los inconvenientes internos y explotando las fortalezas.

Para efectuar la matriz, se manejaran cinco variables. En esta tabla se colocaran los factores internos clave, los cuales resultan del análisis situacional que se acaba de realizar; acto seguido se determinara si la variable a la que pertenece cada factor es fortaleza o debilidad; después de tener estos factores claves se pasa a dar una ponderación, la cual indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una estructura. La sumatoria de todas las ponderaciones deberá sumar 1.0. Se pasara hacer las clasificaciones respectivas, las cuales se harán de 1 a 4, donde; 1 equivale a una debilidad importante; 2 equivale a una debilidad menor; 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. Finalmente se obtendrán los resultados multiplicando cada ponderación con su respectiva clasificación.³¹

³¹ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson educación. México. (2008). P. 158

Cuadro 8. MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADOS PON X CLA
1. Baja tasa de ausentismo de los colaboradores.	Fortaleza	0,01	3	0,03
2. Estabilidad laboral del personal.	Fortaleza	0,02	3	0,06
3. Cumplimiento con las obligaciones financieras.	Fortaleza	0,15	4	0,6
4. Sentido de pertenencia por cada miembro de la empresa.	Fortaleza	0,05	4	0,2
5. Instalaciones adecuadas	Fortaleza	0,05	3	0,15
6. Atencion personalizada	Fortaleza	0,02	3	0,06
7. Liderazgo participativo	Fortaleza	0,04	3	0,12
8. Atencion oportuna y adecuada a la hora de la venta y la entrega del producto	Fortaleza	0,04	4	0,16
1. No existe un inventario real	Debilidad	0,17	1	0,17
2. no se cuenta con presupuestos ni indicadores de gestión	Debilidad	0,17	1	0,17
3. Falta de capacitación para el personal del área de bodega	Debilidad	0,05	2	0,1
4. Carece de un plan de mercadeo	Debilidad	0,03	2	0,06
5. La mision y vision no fueron bien formuladas	Debilidad	0,03	2	0,06
6. Bajo uso de las tics	Debilidad	0,04	1	0,04
7. Desequilibrio en el ciclo que cumple la empresa.	Debilidad	0,03	1	0,03
8. No se realiza seguimiento a los clientes	Debilidad	0,1	1	0,1
		1,00		2,1

Fuente: realizado por el investigador en base a la investigación de los aspectos internos de la empresa Depósito el Recurso.

El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 y 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los líos menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

En el caso de Depósito el Recurso, se puede observar que su resultado está por debajo del promedio, lo que indica que la empresa posee unas fuertes debilidades internas, como el hecho de que no se cuente con indicadores de gestión ni presupuestos para orientar objetivos y metas, lo que quiere decir, que la empresa no está midiendo ni controlando sus actividades.

Aspecto a favor que debe valorar la empresa, es que los problemas de gestión administrativa son conforme al tamaño de la misma, lo que permite corregir en el camino e ir creciendo. La personalización con el cliente permite tener un margen de error en cuanto a las fallas internas de inventarios y presupuesto, y así poderlo corregir sin alterar la funcionalidad.

10. ASPECTOS DE MEJORA MEDIANTE RESULTADOS DE LOS ENTORNOS, CON EL FIN DE PLANTEAR LAS ESTRATEGIAS

En este capítulo se presentan en primer lugar una matriz de riesgos que permite identificar las estrategias y los riesgos con los que contara la empresa, para cumplir con el objetivo de competitividad que busca. Para esto, se realizara una matriz de riesgos, en la cual se evaluara el impacto y la probabilidad de los mismos. Finalmente se construirá la matriz DOFA, donde se conocerán las estrategias con las cuales va a luchar Depósito el Recurso para tener más participación en el mercado.

10.1 MATRIZ DE RIESGOS

Para la implementación de esta matriz, se tomara como guía el documento. “modelo universal de riesgos”, el cual es útil para identificar y valorar los riesgos con los que se enfrenta la empresa. Estos riesgos se dividen en tres grandes grupos: riesgos operaciones, los cuales abarcan todos los aspectos de la parte operacional de la organización (estado financiero, atención al cliente, recursos humanos, imagen, producto, etc.); riesgos del entorno, los cuales involucran todos los aspectos externos de la empresa(competencia, política, economía, etc.); y finalmente están los riesgos de información para lo toma de decisiones, los cuales llevan la información necesaria para cumplir con el punto estratégico de la empresa. En esta información se encontrara el mercadeo, finanzas, puntos de medición y demás información valiosa para la competitividad de la compañía.³²

El siguiente cuadro presenta la información de los riesgos con los que cuenta la empresa:

³² IBANOVIC, Marcel. Modelo universal de riesgos empresariales. Universidad Autónoma de occidente. [pdf] proyectado en video Bean, formato original.

Cuadro 9. Información de riesgos de la empresa Deposito el Recurso.

INFORMACION DE RIESGOS						
COD. DE RIESGO	TIPO	ORIGEN	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FRECUENCIA	SEVERIDAD	CALIFICACIÓN
RE-1	Entorno	Interno	Perder mercado por diversidad de precios en el sector	Probable	Moderado	6
RE-2	Entorno	Externo	Perder proveedores y material por la optimización en las producciones de las empresas, que proveen los residuos industriales	Probable	Fuerte	9
RE-3	Entorno	externo	Inconvenientes de negociación con los proveedores, debido a las modificaciones tributarias que afectan el sector	Casi seguro	Moderado	8
RO-4	Operacional	Interno	Satisfacción del cliente, ya que no se hace un seguimiento y evaluación cuan satisfechos se encuentran los clientes de la empresa	Raro	Fuerte	5
RO-5	Operacional	Interno	Riesgo de obsolescencia y faltantes, debido a una administración efectiva y falta de indicadores de gestión	Probable	Fuerte	6
RO-6	Operacional	Interno	Riesgo laboral, debido al tipo de material, los grandes volúmenes y pesos con que se trabaja.	Casi seguro	Significante	16
RT-7	Información	Interno	Riesgo de endeudamiento y crecimiento de cartera, debido al incumplimiento de contratos por parte de los clientes.	Raro	Fuerte	6
RT-8	Información	Interno	Riesgo de información contable y presupuestal, se genera cuando no se tiene en cuenta la información suministrada por el área contable, para realizar inversión o emitir un gasto	Casi seguro	Moderado	8
RT-9	Información	Interno	Falta de planeación estratégica.	Probable	Significante	12

Fuente: Realizado por el investigador con base al registro de riesgos generales de las empresas.

La información plasmada en el cuadro anterior se refiere a la sintetización de las variables necesarias para realizar una matriz de riesgo. El código que se le genera

a cada riesgo, permite que este sea identificado dentro de dicha matriz. La simbología se define así: la R, significa riesgo; la segunda letra que puede ser E, O, T, significa el tipo de riesgo y finalmente el número, significa el código único para cada riesgo. Luego se muestra el tipo de riesgo que se va a desarrollar, y los cuales están divididos en 3: de entorno, operacional y de información. De acuerdo al origen el riesgo, se estipula si es interno o externo. Luego se hace una descripción del riesgo identificado, la frecuencia con que se presenta, el impacto que genera a la empresa y finalmente se realiza una calificación teniendo en cuenta la frecuencia y la severidad, que va desde 1 a 4, para el caso de la frecuencia 1 es casi nula y 4 casi seguro, mientras que para el impacto o severidad 1 es insignificante y 4 es significativa.

Para la empresa Deposito el Recurso, se encontraron una serie de riesgos, los cuales se pretenden mitigar por medio de acciones correctivas. El riesgo RO-6, muestra el mayor impacto y frecuencia para la empresa, ya que se trata de un alto peligro para la vida humana. Para la mitigación de éste se han establecido ciertas políticas en el cargue y descargue de materiales, como contar con el vestuario y equipos de protección. También se encontró un riesgo de información basado en la falencia administrativa con la que cuenta la compañía.

Finalmente se pueden observar 4 riesgos (RE-2, RO-5, RO-4, RT-7) que aunque no prenden las alarmas, cada vez se hacen más fuertes y se presentan con mayor frecuencia. Para la mitigación de estos se le recomienda a la empresa ejecutar el direccionamiento estratégico planteado, ya que son relacionados con la pérdida de competitividad y participación en el mercado.

De acuerdo a la matriz anterior, se procede a desarrollar la siguiente, ubicando la información en los cuadros respectivos.

Cuadro 10. Matriz de Riesgos para la empresa Deposito el Recurso.

CASI SEGURO (4)	4	RE-3 RT-8 8	12	RO-6 16
PROBABLE (3)	3	RE-1 6	RE-2 RO-5 9	RT-9 12
RARO (2)	2	4	RO-4 RT-7 6	8
CASI NULA (1)	1	2	3	4
	INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)

Fuente: Elaboración propia con base a la información presentada por el profesor Marcel Ivanovic. Gerencia de calidad. Universidad Autónoma de Occidente. Cali para la empresa Deposito el Recurso.

Dentro de la matriz es importante destacar que los riesgos ubicados en el sector de color rojo, son aquellos que deben tener atención inmediata, los de color naranja y amarillo, representan aspectos importantes que se pueden mitigar en un pequeño lapso de tiempo, y los de color verde son riesgos que no implican gran impacto pero de no ser atendidos a tiempo podían convertirse en problemas de color rojo.

Por otra parte la calificación va desde 1 hasta 16, donde los riesgos con puntuación de uno, son poco importantes y los que tengan la calificación 16, son riesgos inminentemente latentes y de gran impacto para la organización.

10.2 MATRIZ DOFA.

A continuación se desarrolla la matriz DOFA, estableciendo las estrategias adecuadas para cumplir el objetivo general de esta investigación y mediante la cual satisfacer la necesidad de la empresa Depósito el Recurso.

Tabla 2. Matriz DOFA.

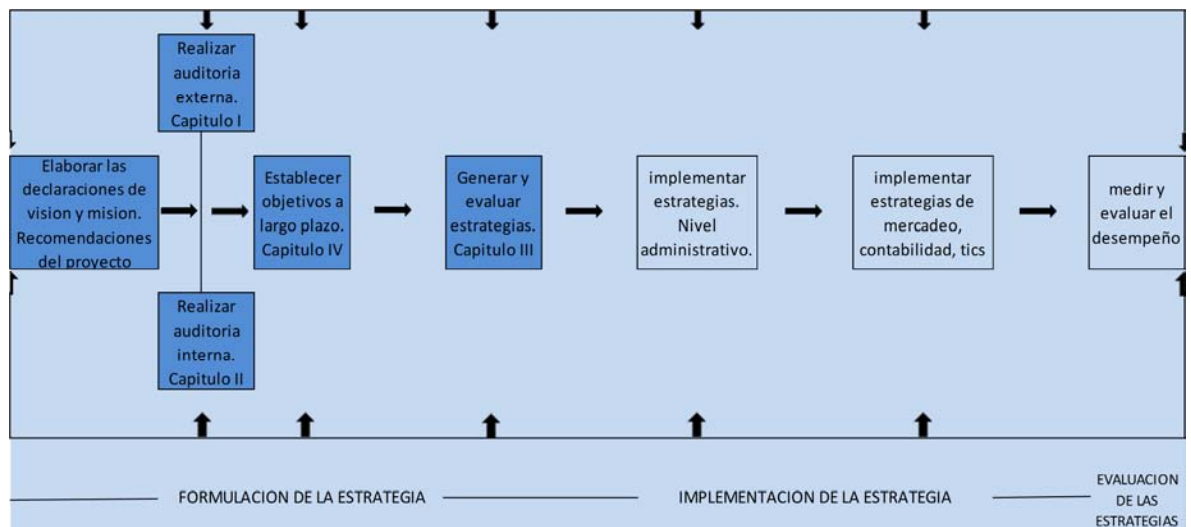
ANÁLISIS DOFA PARA DEPÓSITO EL RECURSO		
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Baja tasa de ausentismo por parte de los colaboradores.	1. Ausencia de inventario real.
	2. Estabilidad laboral al personal.	2. Ausencia de presupuestos e indicadores de gestión.
	3. Sinergia entre los miembros de la organización.	3. Falta de capacitación del personal del área de bodega
	4. Gerencia participativa.	4. Carencia de plan de mercadeo.
	5. Instalaciones adecuadas	5. Misión y visión no fueron bien formuladas.
	6. Atención oportuna y adecuada por parte del personal de la empresa.	6. Bajo uso de las tics
	7. Estabilidad financiera.	7. Desequilibrio en el ciclo que cumple la empresa.
8. Solución de inconvenientes directamente con la persona encargada.	8. no se realiza seguimineto a los clientes.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Estabilidad económica de los clientes.	(F8-O1) creación de CRM para tener información precisa del cliente.	(D4-O1) Realizar un plan demercadeo con el fin de abarcar mas porción del mercado.
2. Utilidades operacionales del sector.	(F7-O2) Ampliar la inversion a la persona encargada de compras.	(D1-O1) Realizar un inventario real para satisfacer las necesidades del cliente.
3. Incremento en los precios de venta del hierro por su escasos.	(F3-O4)Realizar grupos focales con miras a tener mejor retroalimentación.	(D2-O3) Realizar controles de gestión y presupuestos con el fin de mitigar los riesgos de la variabilidad de precios.
4. Mano de obra administrativa calificada.	(F7-O5)Inversion en centro de acopio. Acopi Yumbo.	(D3-O4) Realización de programas de capacitación para todos los miembros de la empresa.
5. Centro de acopio en Acopi Yumbo.		(D6-O6) uso de las tics para lograr participación competitiva en el mercado.
6. Perspectiva nacional de inversion en el valle del cauca.		(D5-O4) Retroalimentación de los objetivos de la empresa, con el fin de direccionar todos los esfuerzos a un solo sentido.
7. Infraestructura vial del departamento		(D6-O7) Pagina Web para la empresa.
8. Utilidades operacionales del sector.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Situacion economica del sector		
2. Optimizacion de los procesos por parte de las empresas proveedoras.		
3. participacion del narcotrafico en el sector.	(F4-A1)Implementación de las normas internacionales NIIF.	(D7-A2) Implementación de encuestas de satisfacción para clientes y proveedores.
4. Intervención del gobierno en las cantidades del mercado.	(F5-A4) Hacer gestion para obtener nuevos proveedores de metales.	(D2-A1) Construcción de presupuestos para una posible crisis del sector.
5. Capacidad de negociación	(F4-A3) Diseñar un concepto de almacen para la chatarra mitigando la competencia del narcotrafico.	(D6-A4) Implementar planes de accion para la mitigacion de riesgos.
6. Formalidad y estructura empresarial.		
7. Liquidación de las pequeñas empresas fundidoras.		
8. Regulación en los precios de los metales.		

11. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Finalmente en este capítulo se hace la síntesis de todos los aspectos evaluados durante el proyecto para dar paso al plan de acción y futura implementación por parte de la empresa Deposito el Recurso.

Teniendo en cuenta que este direccionamiento fue inspirado en la teoría de Fred David, a continuación el esquema para la empresa estudiada

Figura 10. Formulación estratégica de Deposito el Recurso



Fuente: figura realizada por el investigador basada en el esquema de direccionamiento estratégico de David Fred.

11.1 PLAN DE ACCIÓN.

Cuadro 11. Plan de acción para la empresa Deposito el Recurso.

PLAN DE ACCION									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACION	RECURSOS	COSTO	DEDUCCION DE COSTO	RESPONSABLE	INDICADOR	EVIDENCIA
Obtener información confiable y segura para la comercialización de alambres y excedentes industriales.	Realizar un inventario real de toda la mercancía de la empresa.	Realizar el ciclo PHVA para realizar el inventario general de la empresa.	1 año	financieros y tiempo	2.000.000	Alquiler de montacarga Salario personal Cartuchos de impresora	FRANK GOMEZ	(costos de almacenaje+Costo de mercancía)/precio de venta. Determina el valor real del ejercicio.	Formato de inventario.
Retener las ideas, comentarios o sugerencias de cada uno de los miembros de la organización.	Implementar reuniones para retroalimentación con todos los empleados de la organización.	Asignar tiempo, espacio y metodología para las reuniones.	6 meses	Personal	200.000	Refrigerio y material informativo.	FRANK GOMEZ	(sugerencias exitosas /utilidad neta)x100 Determina el porcentaje de mejora que se tiene con base a las reuniones.	planilla de sugerencias
Crece en el mercado, teniendo en cuenta la dinámica de la región.	Inversión en edificio localizandolo en el sector de acopi.	realizar una inspeccion del sector, cotizar terrenos, realizar presupuestos, comprar lote.	5 años	Financiero	500.000.000	Compra y adecuacion del terreno.	EPIFANIO GOMEZ	(Reaccion de las utilidades despues de la inversión/Costo de la inversión)x100. Dertermina el porcentaje de recuperación.	ESCRITURA, CONTRATOS, balances generales.
Competitividad de la empresa, mediante la especialización de la mano de obra	Capacitaciones y motivación a los empleados de bodega.	Programar y diseñar un plan de capacitaciones para los empleados de la empresa.	1 año	Financiero, tiempo	1.500.000	Capacitacion para manejo de metales, capacitacion en logistica	GEOVANNI GOMEZ	(capacitaciones realizadas/capacitaciones programadas)x100 determina el aprovechamiento de las mismas y los costos incurridos	Contratos de capacitacion y planeador de capacitaciones

Cuadro 11. (Continúa)

PLAN DE ACCION									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACION	RECURSOS	COSTO	DEDUCCION DE COSTO	RESPONSABLE	INDICADOR	EVIDENCIA
Controlar los procesos efectuados en la empresa.	Definir un modelo de gestion, para llevar acabo mediciones y controles de cada proceso de la empresa.	Caracterizar los procesos y detallar los procedimientos de laq empresa.	1 año	Tiempo	1.000.000	Formatros. Cartuchos de impresora. Salario del encargado.	FRANK GOMEZ	(tiempo optimizado con la caracterización/tiempo de proceso sin caracterizar)x100. determina el porcentaje de mejora en tiempos de procesos	Manual de procesos.
Mejorar la infraestructura tecnologica, para reducir trabajo innecesario y mejorar productividad.	Introduccion de crm y ERP, para mejorar el control y manejo de la informacion.	Creacion de bases de datos, recoleccion de datos e inserción de la informacion a los software	2 años	Finaciero, tiempo, tecnologico	3.000.000	Compra de software, capacitacion para la utilización	JENNY GOMEZ	(tiempo optimizado/nomina de la empresa)x100 determinar la productividad por la utilizacion de tics.	registro de horas hombre trabajadas
caracterizar, estandarizar y documentar los procesos de la empresa.	Implementacion de registros y documentos para manejo de informacion.	Creación de registros y documentos faltantes para optimizar el funcionamiento de la organización	1 año	Tiempo	2.000.000	Formatos, cartuchos de impresión, tiempo de la persona encargada.	FRANK GOMEZ	(procesos con errores/ total de procesos de la empresa)x100	listado maestro de documentos
Modernizar los estados financieros, con el fin de brindar mejor y mas clara informacion.	Implementacion de las normas internacionales NIIF.	Adecuar informacion contable y financiera a los requisitos internacionales	1 año	tiempo	1.000.000	Capacitacion en normas NIIF	JENNY GOMEZ	Tiempo de normas implementadas/ tiempo de implementación)x100. Dtermina el porcentaje de productividad en tiempo despeus de implementadas las normas.	Estados financieros

Cuadro 11. (Continúa)

PLAN DE ACCION									
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	DURACION	RECURSOS	COSTO	DEDUCCION DE COSTO	RESPONSABLE	INDICADOR	EVIDENCIA
Realizar un estudio del mercado para captar nuevos proveedores de Excedentes industriales.	Hacer gestion para obtener nuevos proveedores de metales.	Investigación de mercado y gestion comercial para ingresar a nuevas emppresas	6 meses	tiempo	3.000.000	Llamadas telefonicas, material informativo, visitas empresariales.	GEOVANNI GOMEZ	(# de provvedores nuevos/# de proveedores totales)x100. Determina el crecimiento de proveedores de metales	AZ de proveedores
Modernizar y cambiar el enfoque de las chatarrerías	Diseñar un concepto de almacen para la chatarra.	Diseño, transformacion e implementacion de la chatarrera	5 años	Tiempo, financiero	15.000.000	infraestructura, equipos	TODOS LOS 4 DIRECTIVOS	(Ventas realizadas sin propuesta/ventas realizadas con propuesta)x100. Dtermina el impacto de la propuesta en la comunidad	carpeta de inversion
mejorar el marketing mix.	Realización de un plan de mercadeo.	ciclo phva para un plan de mercadeo	2 años	tiempo	15.000.000	Profesional	FRANK GOMEZ	(# de clientes nuevos/ total de clientes)x100	documentacion del plan
conocer y solucionar las inconformidades de los clientes.	Implementacion y desarrollo de encuestas de satisfaccion del cliente.	encuestas de satisfaccion del cliente, buzón de sugerencias, seguimiento a los clientes.	1 año 6 meses	tiempo, financiero	150.000	buzón de sugerencias, papel paa las encuestas	GEOVANNI GOMEZ	(# de quejas/#de encuestas realizadas)x100 determina el grado de satisfaccion del cliente	CRM
captar negocios y clientes que permitan el crecimiento de la empresa por medio del internet.	Actualizar y dinamizar la pagina web para globalizar la empresa.	actualizar, modernizar y dinamizar el manejo de la pagina web	2 meses	Tiempo, financiero, tecnologico	2.000.000	modificacion de la pagina por un profesional	FRANK GOMEZ	(negocios realizados por la pagina web/costo del mantenimiento de la pagina web)x100 determina el retorno de la inversion.	Estados financieros
Medir y evaluar el desempeño de la organización.	Implementar planes de accion para la mitigacion de riesgos.	identificar y evaluar los riesgos de la empresa.	6 meses	tiempo	5.000.000	avisos informativos, capacitaciones y brigadas	FRANK GOMEZ	(# de riesgos controlados/#acciones correctivas) determina el porcentaje de mitigacion de riesgos	acciones preventivas y correctivas
					PRESUPUESTO	550.850.000			

12. CONCLUSIONES

Con la evaluación de los diversos factores que impactan a la empresa Deposito el Recurso, se procedió a la realización de un direccionamiento estratégico encontrando varios aspectos interesantes para realizar una implementación exitosa del direccionamiento, además de otros aspectos a reflexionar y reforzar para un mejor éxito a la hora de la implementación

- En el primer capítulo I se realizó el análisis al entorno externo de la empresa, investigando aspectos como el económico, político-legal, sociocultural, geográfico, clientes, proveedores entre otros. De lo cual se puede concluir que la empresa participa de un sector que viene presentando gran variabilidad económica en los últimos años debido a varios factores como la exportación, informalidad, narcotráfico y protección del gobierno a la industria siderúrgica del país, ocasionando liquidación de algunas empresas, debido al poco soporte económico que se tiene, además de la protección a la siderúrgica nacional, también se implementaron normativas en los impuestos de los metales, como la eliminación del I.V.A. a los metales generando así alguna inconformidad en el gremio.
- La encuesta realizada arrojo datos interesantes como la falta de nivel educativo que presenta el sector, pues la mayoría de los encuestados no tiene más de algunos grados de secundaria, también se estableció que las mujeres bien ganando terreno en la concepción de empresa recicladoras y que hay una nueva generación incursionando en el sector. Un tema importante son los niveles salariales de los empleados de la chatarra, a pesar del estigma que solo los mendigos viven del reciclaje, se pudo conocer que las personas que viven de esta actividad, tienen en promedio un salario mensual de 1.169.407. con una connotación importante, los estratos sociales en que se encuentran estas personas van desde el 1 al 3.
- En el análisis situacional de la empresa, se logró evidenciar la gran falencia con la que cuenta la empresa, desde la parte administrativa. Iniciando por la no consecución de una adecuada planeación en los diferentes ámbitos de la empresa, a tal punto de no tener una misión y una visión, tampoco realiza presupuestos y mucho menos cuenta con estadísticas para toma de decisiones.

- En el capítulo III, se realizó un análisis de riesgos, siendo consecuentes con la vulnerabilidad que se podía tener con respecto a la información suministrada en los dos capítulos anteriores; después de analizar la probabilidad y el impacto que pudieran tener los riesgos a los que quizá está expuesta la empresa, se procedió a elaborar una matriz DOFA, la cual arrojó una serie de estrategias importantes para la consecución del objetivo general, entre las cuales se destaca un plan de mercadeo para seguimiento y fidelización de clientes y proveedores; la utilización más continua de las tics y la necesidad de innovación que tiene la empresa para ser más competitiva en el mercado. Por el lado de la matriz de riesgos se pudo evidenciar que la empresa cuenta con un alto riesgo para la vida humana de los empleados y un gran riesgo en la parte competitiva de la empresa.

- En el capítulo final, se elaboró el diseño del plan estratégico, enumerando y mencionando las actividades y tareas a hacer con el fin de llevar al éxito este proyecto. Dentro del mismo se puede evaluar el costo de cada actividad, el responsable, los elementos que se utilizaran y los indicadores para monitorear el impacto que tendrá con la empresa.

13. RECOMENDACIONES

- Como primera medida se recomienda a la empresa integrar las estrategias propuestas en el capítulo III, dado que han surgido de un estudio detallado de la situación actual de la empresa frente a diversos escenarios, además de algunas recomendaciones general para complemento de este proyecto.
- Debido a lo encontrado en la investigación, las bases fundamentales de la empresa, como la misión y la visión no han sido elaborados por ella, por tal motivo se presenta una propuesta fundamentada en la razón de ser de Depósito el Recurso.
- A mediano plazo, se sugiere a la empresa Depósito el Recurso que implemente un sistema de gestión integral, que le permita cumplir con los procesos tanto administrativos como operativos que cumplan los estándares de calidad, y el manejo de la seguridad y el desempeño de todos los trabajadores y a largo plazo ostentar una certificación de calidad.
- Se recomienda diseñar un plan de mercadeo para el área comercial, que esté acorde con el direccionamiento estratégico del modelo propuesto, con el fin de ampliar la cobertura a zonas donde aún no se conocen los productos que comercializa la empresa e incentivar el crecimiento de las ventas. El plan debe tener diseñadas estrategias de publicidad y promoción, servicio al cliente, asignando un responsable para su implementación, dentro de un tiempo determinado, lo cual deberá ir ligado a una asignación de recursos económicos e infraestructura.
- Se recomienda a la empresa hacer uso de las capacitaciones y seminarios presentados por las entidades a las que esté afiliada la empresa (Cámara de Comercio de Cali, Acopi, SENA). Con el fin de reducir los costos de inversión y aumentar la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Descripción geográfica. [en línea] [citado el 24 de noviembre de 2013]. Disponible en http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

ALUNA CONSULTORES LTDA. Estudio nacional de reciclaje y recicladores. [en línea]. [citado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en: <http://www.cempre.org.co/documentos/2.%20Informe%20condensado%20del%20Estudio%20Nacional%20de%20Reciclaje%20final%20agosto%202011.pdf>

ÁLVAREZ ORTIZ, Katipxa Carolina. Trabajo de grado, propuesta de direccionamiento estratégico en una empresa productora de jaulas. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá, 2009.

ANDI. Colombia: balance 2012 y perspectivas 2013, [en línea]. Informe diciembre 2012. [citado el 18 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

ANSOFF, H. Igor Implementación de estrategias administrativas. USA. Prentice Hall. 1197.

ANSOFF, Ingor. Planeación estratégica. [en línea] 1980. [citado 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Pearson educación de Colombia Ltda. Bogotá. 2000. P. 113

BUENO, Carlos Alberto y ECHEVERRI, Juan Camilo. Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Dismetales. Proyecto de grado Administrador de empresas. Cali: Universidad Santiago de Cali. Facultad de ciencias administrativas. Departamento de Economía y Administración, 2006. 132 p.

BUENO, Carlos Alberto y ECHEVERRI, Juan Camilo. Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Dismetales. Proyecto de grado Administrador de empresas. Cali: Universidad Santiago de Cali. Facultad de ciencias administrativas. Departamento de Economía y Administración, 2006. 132 p.

CÁRDENAS SANTAMARÍA, Mauricio. Decreto 1974 del 21 de agosto de 2013. [en línea]. [citado el 18 de octubre de 2013]. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/AGOSTO/21/DECRETO%201794%20DEL%2021%20DE%20AGOSTO%20DE%202013.pdf>

DIAN. Concepto 028192 de 02-05-2012, agentes retenedores de I.V.A. [en línea]. [citado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en: <http://actualicese.com/normatividad/2012/05/02/concepto-028192-de-02-05-2012/>

DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de gestión, un enfoque sistémico. Tercera Edición. Santa Fé de Bogotá. Editorial Biblioteca Jurídica. 2001, p. 52

ESTATUTO TRIBUTARIO NACIONAL. Factura de venta. [En línea]. [citado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en <http://estatuto.co/?e=436>

FERNÁNDEZ, Juan Carlos. Matriz DOFA. [descarga de grafico] [citado 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://dofamatrix.blogspot.com/>

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pearson educación, México 2008. p. 6; 158

GEOCITIES. Administración por políticas. [en línea]. Colombia. [citado 18 de marzo de 2013]. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/que_es_el_hoshin_kanri

GERENCIE.COM. Normas internacionales de contabilidad e información financiera. [en línea]. [citado el 18 de octubre de 2013]. Disponible en <http://www.gerencie.com/las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif-en-colombia.html>

GERENCIE.COM. Normas internacionales de contabilidad e información financiera. [en línea]. [citado el 18 de octubre de 2013]. Disponible en <http://www.gerencie.com/las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif-en-colombia.html>

GÓMEZ BADOS, Epifanio. Gerente General de depósito el recurso, información elemental de la empresa.

GÓMEZ NIÑO, Lorena y CALDERÓN SIERRA, Carolina. Direccionamiento estratégico buscando el crecimiento y sostenibilidad de las Mipyme de reciclaje en Bogotá. Proyecto de grado para administrador de empresas. Bogotá D.C.: Universidad la gran Colombia. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de administración de empresas. 2012; 203 p.

GÓMEZ y TRIGO. Investigación sobre la cadena de valor del hierro como chatarra. 2008. Organización FUNDES

GÓMEZ, Geovanni. Administrador, información comercial y operativa de la empresa.

GÓMEZ, Jenny. Contadora de depósito el recurso, análisis de los estados financieros.

GÓMEZ, Rodrigo y TRIGO, Ezequiel. Investigación sobre la cadena de valor del hierro como chatarra en Argentina. [en línea]. [citado 18 de marzo de 2013]. Disponible en: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/504368782.pdf>

GROSS, Manuel. El proceso de formulación estratégica. [En línea] [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>.

IBANOVIC, Marcel. Modelo universal de riesgos empresariales. Universidad Autónoma de occidente. [pdf] proyectado en en video vean, formato original.

INGOR INSOFF. Planeación estratégica. [en línea] 1980. [citado 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>

KEVAN SCHOLES, Gerry Jhonson. Dirección estratégica. Madrid: Pearson, 2006. P. 98

LESSEM, Ronnie. Gestión de la cultura corporativa. Madrid: Grower, 1990. P. 8

MARTÍNEZ GARCÍA, Javier. Propuesta de direccionamiento estratégico hacia los TLC con Colombia para la empresa Ecofundiciones. Proyecto de grado administrador de empresas. Yumbo: Universidad Libre Cali. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Departamento de administración de empresas, 2011. 116 p.

MAVDT – IDEAM. Evaluación de las cadenas de reciclaje de Cobre y Aluminio. 2005

METALSA. Balance de producción año 2012. Producción siderúrgica en Colombia. [en línea]. [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.metalsa.com.co/balancesdeproduccion/>

MINIHACIENDA. Normativa, Decreto No. 1794 del 21 de agosto de 2013. [en línea]. [citado 7 de noviembre de 2013]. Disponible en: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/NormativaMinhacienda/2013/DECRETO%201794.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Normas. [en línea]. [citado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492>

MINISTERIO DE COMERCIO. Decreto 1771 de 2 de junio de 2004. Circular 034. PDF.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Censo del DANE, [en línea]. [citado el 7 de noviembre de 2013]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-99519.html>

OSSA, Diana; VARELA Sandra. Modelo de planeación estratégica para la microempresa intermediaria de reciclaje. Título de especialista en gestión financiera empresarial. [En línea]. [consultado en febrero de 2014]. Universidad de Medellín. 2012. P. 41. Disponible en: <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM30822006/02.Texto%20completo.pdf>.

POLILIBROS. Matriz MEFE [En línea]. [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm

PUYANA, Guillermo. “Problemáticas de las pyme en Colombia”. [en línea]. [consultado el 19 de marzo de 2013]. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>

RATIO. Asesores Bancarios. [en línea]. [citado el 24 de noviembre de 2013]. Disponible en <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcc>

RIZO, Andrea. Investigación de mercados. [Diapositivas]. Universidad Autónoma De Occidente. Matrices de investigación de mercados. Color morado

RODRÍGUEZ LORENZO, Juan Manuel. Estrategia empresarial [en línea]. [citado 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/pam02.html>.

SECTORIAL. Descripción productiva del hierro y acero. [en línea]. Revista Sectorial febrero de 2013. Art. Sector acero en Colombia. [citado el 18 de octubre de 2013]. Disponible en: https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3305:sector-acero-colombiano-principal-amenaza-china&catid=40:informes-especiales&Itemid=208

UNAL. Planeación estratégica. [En línea]. [citado el 15 de octubre de 2013]. Disponible en:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

ANEXOS

Anexo A. Encuesta sociocultural del sector metalúrgico y metalmeccánico en el valle del cauca.

ENCUESTA PARA CONOCER EL NIVEL EDUCATIVO Y SOCIAL DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL SECTOR SIDERURGICO Y METALMECANICO DEL VALLE DEL CAUCA.							
NUM.	NOMBRE	SEXO	EDAD	EDUCACION	ESTRATO	CARGO	SALARIO MEN.
1	CARLOS GONZALEZ	M	36	BACHILLER	1	INDEPENDIENTE	500.000
2	DANIEL MUÑOZ	M	57	BACHILLER	1	INDEPENDIENTE	500.000
3	WILMAR GONZALEZ	M	42	BACHILLER	2	INDEPENDIENTE	800.000
4	ALEXANDER AYALA	M	29	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	850.000
5	JHOVANNI ARIZA	M	35	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	650.000
6	JAMES QUILINDO	M	36	BACHILLER	1	EMPLEADO	550.000
7	PEDRO SEVILLANO	M	40	BACHILLER	1	EMPLEADO	650.000
8	RAMON SOLARTE	M	42	BACHILLER	3	EMPLEADO	500.000
9	VICTOR SOLARTE	M	43	BACHILLER	3	EMPLEADO	500.000
10	NEILA ROJAS	F	25	BACHILLER	3	EMPLEADO	500.000
11	DORIS AGUDELO	F	28	BACHILLER	3	EMPLEADO	500.000
12	JAMES JARAMILLO	M	45	PRIMARIA	3	EMPLEADO	600.000
13	SERGIO MARULANDA	M	48	PRIMARIA	3	EMPLEADO	600.000
14	DORIS QUILINDO	F	26	PRIMARIA	1	EMPLEADO	500.000
15	ARCESIA QUINTANA	F	28	BACHILLER	1	EMPLEADO	500.000
16	VICTOR MORA	M	30	PRIMARIA	2	EMPLEADO	500.000
17	SARA MARTINEZ	F	26	BACHILLER	2	EMPLEADO	600.000
18	MARIO TANGARIFE	M	35	BACHILLER	2	EMPLEADO	600.000
19	RAMON NUÑEZ	M	33	BACHILLER	2	EMPLEADO	600.000
20	JOSE JARAMILLO	M	31	BACHILLER	2	EMPLEADO	600.000
21	TATIANA ROJAS	F	30	BACHILLER	2	INDEPENDIENTE	650.000
22	JULIO VERGARA	M	28	PRIMARIA	2	EMPLEADO	600.000
23	GILBERTO OSA	M	26	PRIMARIA	3	EMPLEADO	600.000
24	JESSICA AGUDELO	F	25	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	500.000
25	NATHALIA JARAMILLO	F	23	BACHILLER	1	INDEPENDIENTE	500.000
26	DUVIER ROJAS	M	22	BACHILLER	3	EMPLEADO	500.000
27	ALEXANDER MEDINA	M	29	BACHILLER	3	EMPLEADO	450.000
28	ARCESIO GONZALEZ	M	30	BACHILLER	1	EMPLEADO	400.000
29	TELESFORO GUEVARA	M	33	BACHILLER	3	EMPLEADO	400.000
30	CAMILO ZUAREZ	M	40	BACHILLER	1	EMPLEADO	400.000
31	SANDRA QUILINDO	F	45	BACHILLER	3	EMPLEADO	400.000
32	MANUEL SANCHEZ	M	48	BACHILLER	3	EMPLEADO	400.000
33	VICTORIA BACA	F	26	BACHILLER	3	EMPLEADO	450.000
34	GIOVANNI MENDOZA	M	36	BACHILLER	5	INDEPENDIENTE	3.000.000
35	CARLOS CIFUENTES	M	42	BACHILLER	1	INDEPENDIENTE	1.800.000
36	MAGDALENA CIFUENTES	F	30	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	4.000.000
37	LORENA CASTAÑO	F	26	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	1.200.000

Continúa (Anexo A)

38	PEDRO CIFUENTES	M	35	PRIMARIA	1	EMPLEADO	800.000
39	ARLADIZ GONZALEZ	F	40	BACHILLER	1	EMPLEADO	600.000
40	LARIZA GUTIERREZ	F	23	BACHILLER	1	EMPLEADO	550.000
41	STEFANNY GUTIERREZ	F	23	BACHILLER	1	EMPLEADO	600.000
42	CLARA OSPINA	F	55	PRIMARIA	1	INDEPENDIENTE	1.200.000
43	ALFONSO MARTINEZ	M	61	BACHILLER	1	INDEPENDIENTE	1.800.000
44	YEIMI SUAREZ	F	35	BACHILLER	1	INDEPENDIENTE	2.000.000
45	ALEX ARIAS	M	30	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	1.500.000
46	CHAMBER TORRES	M	37	PRIMARIA	3	INDEPENDIENTE	1.200.000
47	JIMMY CUENU	M	26	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	1.000.000
48	JUAN QUIROZ	M	41	BACHILLER	2	INDEPENDIENTE	1.000.000
49	HUBERTO CERQUERA	M	62	TECNICO	2	ADMINISTRADOR	3.000.000
50	ARIEL TORRES	M	37	PRIMARIA	2	ALMACENISTA	900.000
51	JAMES RODRIGUEZ	M	36	PRIMARIA	2	EMPLEADO	1.500.000
52	FABIAN ARIZABAETA	M	33	BACHILLER	1	EMPLEADO	1.200.000
53	EDWIN DIAZ	M	28	BACHILLER	1	EMPLEADO	1.600.000
54	MAXIMILIANO GOMEZ	M	31	PRIMARIA	1	EMPLEADO	1.300.000
55	ALEX CIFUENTES	M	26	BACHILLER	1	EMPLEADO	1.200.000
56	CARLOS TAPIA	M	25	BACHILLER	3	EMPLEADO	1.400.000
57	FORTUNATO MARTINEZ	M	31	BACHILLER	2	CONDUCTOR	1.800.000
58	ORLANDO CARABALI	M	62	PRIMARIA	2	INDEPENDIENTE	2.000.000
59	ELKIN AGUDELO	M	32	PRIMARIA	1	INDEPENDIENTE	1.300.000
60	BELISARIO URREA	M	48	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	2.500.000
61	ALVARO TORRES	M	56	PRIMARIA	2	INDEPENDIENTE	2.300.000
62	HASKELL INOVACHENKO	M	75	BACHILLER	5	GERENTE	6.000.000
63	JOSE DIAZ	M	21	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	1.800.000
64	MARIA CECILIA ALVARADO	F	29	PRIMARIA	2	EMPLEADO	1.700.000
65	PEDRO RIACUTE	M	36	PRIMARIA	1	EMPLEADO	1.500.000
66	JESUS BOHORQUEZ	M	46	BACHILLER	1	EMPLEADO	1.000.000
67	FRANCISCO PACHON	M	31	PRIMARIA	1	EMPLEADO	580.000
68	FRANCI PENAGOS	F	38	BACHILLER	2	EMPLEADO	600.000
69	OSCAR PAREDES	M	31	PRIMARIA	1	EMPLEADO	600.000
70	MARIA BONILLA	F	34	PRIMARIA	1	EMPLEADO	600.000
71	LUZ DARY DENILLO	F	35	PRIMARIA	1	EMPLEADO	600.000
72	LIBARDO ROSAS	M	31	BACHILLER	3	EMPLEADO	900.000
73	MARIANO CARDONA	M	33	BACHILLER	3	EMPLEADO	850.000
74	BEATRIZ ROJAS	F	43	PRIMARIA	2	EMPLEADO	600.000
75	ANA MARIA CRUZ	F	33	BACHILLER	2	EMPLEADO	650.000
76	CARLOS SANCHEZ	M	38	BACHILLER	1	EMPLEADO	650.000
77	CHILA DE LOS RIOS	F	37	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	1.000.000
78	OCTAVIO GIL	M	39	PRIMARIA	2	EMPLEADO	700.000
79	EDUARDO BECERRA	M	31	PRIMARIA	1	EMPLEADO	650.000
80	ELIANA AGUDELO	F	30	PRIMARIA	1	EMPLEADO	600.000

Continúa (Anexo A)

81	FRANCY VIÑETA	F	41	PRIMARIA	2	EMPLEADO	580.000
82	GONZALO TORRES	M	41	PRIMARIA	2	EMPLEADO	700.000
83	HERNANDO SUAREZ	M	53	BACHILLER	1	EMPLEADO	650.000
84	WILLINTON RUIZ	M	60	BACHILLER	3	EMPLEADO	700.000
85	INES QUILINDO	F	61	BACHILLER	3	EMPLEADO	700.000
86	JAIMÉ PEREZ	M	71	BACHILLER	2	EMPLEADO	700.000
87	NORBERTO OSORIO	M	32	PRIMARIA	1	EMPLEADO	800.000
88	SOILA NARVAES	F	32	PRIMARIA	3	EMPLEADO	700.000
89	YOLIMA MARTINEZ	F	22	PRIMARIA	1	EMPLEADO	700.000
90	JAVIER LONDOÑO	M	43	PRIMARIA	2	EMPLEADO	500.000
91	WALTER JARAMILLO	M	53	BACHILLER	2	INDEPENDIENTE	1.000.000
92	NIDIA IRIARTE	F	71	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	1.200.000
93	WASHINGTON HERRERA	M	43	BACHILLER	3	EMPLEADO	900.000
94	MARIO GONZALEZ	M	38	PRIMARIA	2	INDEPENDIENTE	1.000.000
95	TOBAGO FLORES	M	39	BACHILLER	2	EMPLEADO	800.000
96	VICTOR HERNANDEZ	M	33	BACHILLER	1	EMPLEADO	650.000
97	PATRICIA CHAVEZ	F	33	PRIMARIA	1	EMPLEADO	2.000.000
98	CELESTINO BECERRA	M	49	PRIMARIA	2	INDEPENDIENTE	1.500.000
99	RIGOBERTO ARIAS	F	51	PRIMARIA	3	INDEPENDIENTE	1.000.000
100	EPIFANIO GOMEZ	M	68	NA	5	GERENTE	5.000.000
101	GEOVANNI GOMEZ	M	44	PROFESIONAL	5	ADMINISTRADOR	4.000.000
102	JENNY GOMEZ	F	40	PROFESIONAL	5	CONTADORA	3.000.000
103	FRANK GOMEZ	M	23	PROFESIONAL	5	JEFE DE BODEGA	1.500.000
104	FERNANDO VELEZ	M	37	BACHILLER	2	EMPLEADO	700.000
105	JAIR VILLA	M	37	PRIMARIA	2	EMPLEADO	700.000
106	MILLER VELEZ	M	37	PRIMARIA	1	EMPLEADO	700.000
107	WALTER MORA	M	36	TECNICO	3	ADMINISTRADOR	700.000
108	WILSON ZULUAGA	M	38	PRIMARIA	1	INDEPENDIENTE	2.000.000
109	BLANCA TORRES	F	48	BACHILLER	3	GERENTE	4.000.000
110	RICAU TE TORRES	M	50	BACHILLER	2	INDEPENDIENTE	2.500.000
111	WILLAM ANGULO	M	32	BACHILLER	4	GERENTE	5.000.000
112	GUSTAVO ANGULO	M	31	BACHILLER	3	ADMINISTRADOR	2.000.000
113	WILLAM OSPINA	M	36	BACHILLER	2	INDEPENDIENTE	800.000
114	ALIRIO SALAZAR	M	25	BACHILLER	1	EMPLEADO	750.000
115	GABRIEL RAMIREZ	M	65	PRIMARIA	1	EMPLEADO	650.000
116	AN DALECIO QUIÑONEZ	M	34	NA	1	EMPLEADO	650.000
117	HECTOR ZULETA	M	57	PRIMARIA	1	EMPLEADO	880.000
118	JORGE LOZANO	M	50	BACHILLER	3	INDEPENDIENTE	2.000.000
	*Nombre de la persona encuestada y trabaja en el sector metalurgico y metalmeccanico						
	* Sexo de la persona encuestada .						
	* Edad de la persona encuestada.						
	*Educacion alcanzada por la persona encuestada.						
	*Estrato socio economico al cual pertenece la persona encuestada(lugar de residencia)						
	*Salario mensual que gana la persona encuestada.						

Anexo B. Balance general Deposito el Recurso.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO					
ITEMS	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVOS					
<i>Activos corrientes</i>					
disponible	44.361.532	54.095.341	35.870.069	13.301.983	8.138.678
cuenta por cobrar	22.421.768	23.039.077	70.646.726	105.298.873	96.991.166
inversiones	80.000.000	80.000.000	80.252.000	60.000.000	90.548.822
inventarios	260.895.302	285.955.450	316.956.232	336.563.303	345.539.131
Cedula de capitalizacion	0	0	0	220.000	200.000
Anticipo imporenta	8.533.373	4.716.689	9.869.816	16.234.999	11.837.064
anticipos y avances	623.886	679.975	780.682	1.651.129	734.973
anticipo industria y comercio	342.144	845.020	147.132	172.125	10.188.585
gastos pagados por anticipado	1.694.028	2.698.454	1.833.855	1.395.039	618.051
cargo diferido	308.482	308.482	688.482	763.482	763.482
Total activos corrientes	419.180.515	452.338.488	517.044.994	535.600.933	565.559.952
<i>Activos fijos</i>					
propiedad, planta y equipo	98.546.986	90.716.106	87.305.937	83.315.402	81.757.940
vehiculo	29.539.770	29.539.770	29.539.770	0	0
construcciones y edificaciones	83.941.329	83.941.329	84.798.396	84.570.656	86.213.333
muebles y enseres	1.424.046	1.424.046	1.424.046	0	0
maquinaria y equipo	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
equipo de oficina	3.251.508	3.251.508	3.251.508	4.675.554	4.994.554
equipo de computo	2.189.023	2.564.023	2.564.023	595.000	750.000
depreciacion acumulada	22.048.690	30.254.570	-34.521.806	-6.775.808	-10.449.947
Total activos fijos	98.546.986	90.716.106	87.305.937	83.315.402	81.757.940
TOTAL ACTIVOS	517.727.501	543.054.594	604.350.931	618.916.335	647.317.892
PASIVOS					
Cuentas por pagar	17.617.716	14.440.394	16.155.222	26.404.430	14.246.743
impuesto a la venta por pagar	32.883	44.000	35.834	16.532.999	41.089
prestamos por pagar	86.904.000	81.904.000	94.904.000	18.025.000	1.087.308
obligaciones laborales	1.136.743	194.660	393.270	2.218.243	2.942.968
costos y gastos por pagar	3.096.080	3.742.400	0	675.680	0
Impuesto de industria y comercio	0	0	0	7.406.000	5.414.000
Impuesto de renta por pagar	0	0	0	0	12.353.000
TOTAL PASIVOS	108.787.422	100.325.454	111.488.326	71.262.352	36.085.108
PATRIMONIO					
Capital	272.123.958	387.276.357	421.065.418	471.198.883	466.269.765
Utilidad del ejercicio	46.756.795	33.789.061	50.133.465	51.813.250	63.578.823
Revalorización del patrimonio	68.395.604	0	0	0	0
Superavit por valorización	21.663.722	21.663.722	21.663.722	24.641.850	24.641.850
Utilidad acumulada	0	0	0	0	51.813.251
TOTAL PATRIMONIO	408.940.079	442.729.140	492.862.605	547.653.983	606.303.689
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	517.727.501	543.054.594	604.350.931	618.916.335	647.317.892

Anexo C. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEMS	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS BRUTAS	625.495.842	508.996.594	636.226.552	841.190.773	611.443.408
DEVOLUCIONES	0	0	0	-4.770.000	0
VENTAS NETAS	0	0	0	836.420.773	0
COSTO DE VENTAS	502.454.434	392.903.498	511.757.225	670.428.008	462.074.202
Inv inicial	209.760.240	260.895.302	285.955.450	316.956.232	336.563.303
Compras	553.589.496	417.963.646	542.758.007	690.035.079	471.050.030
Inv final	260.895.302	285.955.450	316.956.232	336.563.303	345.539.131
UTILIDAD OPERACIONAL	123.041.408	116.093.096	124.469.327	165.992.765	149.369.206
GASTOS GENERALES	86.425.997	92.929.245	81.621.931	127.076.970	93.204.595
PERDIDA EN RENTA Y RETIRO DE BIENES	0	0	90.056	0	0
Ingresos financieros	7.450.490	5.402.133	4.806.956	2.763.546	0
Ingresos por recuperaciones	0	4.843.908	2.422.487	3.765.633	0
Ingresos diversos	0	0	0	2.425	0
Ingresos no operacionales	2.690.894	379.169	146.682	6.365.851	7.414.212
UTILIDAD DEL EJERCICIO CONTABLE	46.756.795	33.789.061	50.133.465	51.813.250	63.578.823