

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Planeación Estratégica en la empresa Metálicas Osorio en Bucaramanga

Yessica Paola Gomez Montagut, Deisy Tatiana Monsalve Triana

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Oswaldo Muñoz Rubio

Magister en Administración de Tecnologías de Información

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2024

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## Dedicatoria

A Dios por ser mi fuente constante de inspiración y darme la sabiduría e inteligencia para enfrentar los desafíos académicos. En cada paso sentí su presencia y las fuerzas para cumplir con esta meta.

A mi esposo Melquisedec Osorio Pabón que ha sido el impulso y el pilar principal para que este proyecto se realizara. Gracias por su amor, comprensión y apoyo constante, por creer en mis capacidades y darme esas palabras de motivación en los días difíciles.

A mi tía Elma Gómez por el respaldo financiero, estoy profundamente agradecida por la oportunidad que me ha brindado para culminar esta carrera profesional.

**Yessica G.**

A mi madre y a mi tía, Luz Omaira y Erika Janeth por transmitirme su amor, convicción y sabiduría para continuar mi camino. Gracias por su apoyo incondicional, por motivarme a mejorar cada día e impulsarme para alcanzar esta meta.

A mi hermano, Edwin Monsalve por su ejemplo, compañía y consejo en el momento indicado. Gracias por estar siempre presente durante mi proceso de formación y crecimiento en las diferentes etapas de mi vida.

A mi abuela Helena, quien desde el cielo nos cuida y guía. Gracias por creer en mí, por su amor, dedicación y fortaleza en todo momento. Siempre serás una luz en nuestro camino.

**Deisy Tatiana M.**

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **Agradecimientos**

En primer lugar, A la Universidad Industrial de Santander (UIS) por abrirnos las puertas hacia una formación educativa superior, por brindarnos los recursos académicos, tecnológicos y docentes calificados, que nos ayudó en el desarrollo de nuestras competencias y habilidades, así como nuestro crecimiento personal, laboral y profesional. De igual manera, al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED) por su compromiso con nuestra formación como profesionales de Gestión Empresarial exaltando los principios de calidad, liderazgo e innovación; por la flexibilidad del programa que nos permitió equilibrar la carga académica con la laboral, entre otras responsabilidades, lo cual enriqueció nuestro aprendizaje y amplió nuestra visión de los negocios.

Extendemos nuestra gratitud a la señora Marisol Pabón Contreras, propietaria de la empresa Metálicas Osorio, por permitirnos realizar la practica empresarial en su organización. Valoramos su generosidad al proporcionarnos la información para el desarrollo de esta investigación y disposición de compartir su experiencia e historia que fueron invaluable para enriquecer nuestro trabajo.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestros seres queridos y a todas las personas que contribuyeron para alcanzar este logro. Su apoyo y aliento fueron esenciales en este viaje académico y profesional.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## Contenido

Introducción	13
1. Generalidades	16
<b>1.1 Reseña histórica de la empresa</b>	16
<b>1.2 Información corporativa</b>	17
<b>1.3 Sector metalmeccánico</b>	20
<b>1.4 Portafolio de productos</b>	25
<b>1.5 Proveedores</b>	27
2. Diagnóstico Situacional	30
<b>2.1. Evaluación Externa</b>	30
<b>2.1.1. Factores Económicos</b>	30
<b>2.1.2. Factores Políticos</b>	41
<b>2.1.3. Factores Sociales</b>	43
<b>2.1.4. Factores Tecnológicos</b>	46
<b>2.1.5. Factores Competitivos</b>	50
<b>2.1.6. Factores Ambientales</b>	54
<b>2.1.7. Factores Legales</b>	56
<b>2.1.8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter</b>	61
<b>2.1.8.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores</b>	61
<b>2.1.8.2 Poder de negociación de proveedores</b>	62

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

2.1.8.3	Poder de negociación de los consumidores	63
2.1.8.4	Rivalidad entre competidores	63
2.1.8.5	Amenaza del ingreso de productos sustitutos	63
2.1.9	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	64
2.2	Evaluación Interna	67
2.2.1	Capacidad Directiva	67
2.2.2	Capacidad Comercial	71
2.2.3	Capacidad Financiera	75
2.2.4	Capacidad Tecnológica	79
2.2.5	Capacidad del Talento Humano	81
2.2.6	Matriz de perfil competitivo (MPC)	83
2.2.7	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	86
2.2.8	Matriz DOFA	89
3.	Direccionamiento Estratégico	92
3.1.	Misión	92
3.2.	Visión	93
3.3.	Valores Corporativos	93
3.4.	Objetivos Estratégicos	94
4.	Planteamiento de estrategias	96
4.1.	Análisis y selección de estrategias	96

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<b>4.2. Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)</b> -----	100
<b>4.3. Objetivos</b> -----	107
<b>4.4. Metas</b> -----	109
<b>4.5. Plan de acción</b> -----	110
<b>4.6. Presupuesto</b> -----	123
<b>5. Evaluación y Seguimiento del plan propuesto</b> -----	125
<b>5.1. Planteamiento del Cuadro de Mando Integral</b> -----	125
Conclusiones -----	127
Recomendaciones -----	129
Bibliografía-----	130
Apéndices -----	134

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> Actividad económica Metálicas Osorio .....	18
<b>Tabla 2.</b> Exportaciones mundiales de productos de acero para uso estructural en USD millones de 2016 a 2020. ....	23
<b>Tabla 3.</b> Importaciones mundiales de productos de acero para uso estructural en USD millones de 2016 a 2020. ....	24
<b>Tabla 4.</b> Indicadores económicos de Colombia entre 2019 - 2020 .....	31
<b>Tabla 5.</b> Número de empresas CIIU 2511 por departamento .....	51
<b>Tabla 6.</b> <i>Matriz PESTEL</i> .....	59
<b>Tabla 7.</b> Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	64
<b>Tabla 8.</b> Capacidad directiva .....	70
<b>Tabla 9.</b> Capacidad comercial .....	75
<b>Tabla 10.</b> <i>Capacidad financiera</i> .....	78
<b>Tabla 11.</b> Capacidad tecnológica.....	80
<b>Tabla 12.</b> <i>Capacidad del talento humano</i> .....	82
<b>Tabla 13.</b> Matriz de perfil competitivo - MPC.....	85
<b>Tabla 14.</b> Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	87
<b>Tabla 15.</b> Matriz DOFA.....	90
<b>Tabla 16.</b> <i>Planteamiento de objetivos estratégicos Metálicas Osorio</i> .....	94
<b>Tabla 17.</b> Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica en la empresa Metálicas Osorio .....	102
<b>Tabla 18.</b> Definición de Metas a corto, mediano y largo plazo por estrategia .....	110
<b>Tabla 19.</b> Plan de Acción – Estrategia de Comunicación y Captación de Clientes .....	113

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<b>Tabla 20.</b> Plan de Acción – Diseño del Manual de Funciones, procedimientos y perfiles de cargo.....	115
<b>Tabla 21.</b> Plan de Acción – Implementación de herramienta de apoyo contable y de inventarios.....	117
<b>Tabla 22.</b> Plan de Acción – Plan de capacitación en manejo de residuos sólidos.....	120
<b>Tabla 23.</b> Presupuesto del plan de acción.....	123

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Logo de la empresa Metálicas Osorio .....	18
<b>Figura 2.</b> Localización de la empresa Metálicas Osorio .....	19
<b>Figura 3.</b> Organigrama Metálicas Osorio .....	20
<b>Figura 4.</b> Comportamiento de la inflación 2019 - 2023.....	34
<b>Figura 5.</b> Evolución de la tasa de interés desde 2020 - 2024.....	37
<b>Figura 6.</b> Producción de acero largo de 2018 – 2022 en Colombia.....	40
<b>Figura 7.</b> Localización geográfica de las empresas dedicadas a la actividad CIU 2511	52

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice 1.</b> Carta de autorización práctica empresarial .....	134
<b>Apéndice 2.</b> Encuesta dirigida al personal .....	135
<b>Apéndice 3.</b> Encuesta dirigida a los clientes .....	138
<b>Apéndice 4.</b> Encuesta dirigida a proveedores .....	142
<b>Apéndice 5.</b> Entrevista a la parte directiva.....	144

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## Resumen

**Título:** Planeación estratégica en la empresa Metálicas Osorio en Bucaramanga

**Autor:** Yessica Paola Gomez Montagut, Deisy Tatiana Monsalve Triana

**Palabras Clave:** planeación estratégica, competitividad, estructura organizacional, gestión gerencial

**Descripción:** En la actualidad, las organizaciones enfrentan diferentes retos dados los cambios acelerados en el entorno atraídos por los avances tecnológicos, transformaciones sociales y nuevas tendencias que hacen necesario la incorporación de planes estratégicos para mantener su competitividad al mejorar su capacidad de innovar, evolucionar y adaptarse ante la dinámica empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas resultan ser las principalmente afectadas al no contar con una estructura organizacional consolidada, los conocimientos y herramientas gerenciales o de estrategia para estar preparadas ante situaciones complejas y poder mitigar los efectos negativos que puedan desestabilizar su posición y conlleven a un cierre parcial o definitivo de su negocio. El presente trabajo es abordado bajo el marco de una planeación estratégica, se utiliza para proponer, coordinar y desarrollar actividades orientadas al logro de los objetivos propuestos, integrando y reconociendo cada uno de los procesos y factores críticos. En conclusión, un plan estratégico es una herramienta imprescindible que brinda una visión a largo plazo, por medio del cual se establecen objetivos, estrategias y metas para la gestión y toma de decisiones.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **Abstract**

**Title:** Strategic Planning in Metálicas Osorio Company in Bucaramanga

**Authors:** Yessica Paola Gomez Montagut, Deisy Tatiana Monsalve Triana

**Key Words:** Strategic planning, competitiveness, organizational structure, administrative management

**Description:** Nowadays, organizations face various challenges due to accelerated changes in the environment driven by technological advancements, social transformations, and emerging trends, which necessitate the adoption of strategic plans to maintain competitiveness by enhancing their capacity to innovate, evolve, and adapt to business dynamics. Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) are particularly affected as they often lack a consolidated organizational structure, managerial knowledge, or strategic tools to be prepared for complex situations and to mitigate potential negative effects that could destabilize their position and lead to partial or definitive closure of their businesses. This work is approached within the framework of strategic planning, used to propose, coordinate, and develop activities aimed at achieving the set objectives, integrating and acknowledging each critical process and factor. In conclusion, a strategic plan is an essential tool providing a long-term vision, establishing objectives, strategies, and goals for management and decision-making.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones enfrentan diferentes retos dados los cambios acelerados en el entorno atraídos por los avances tecnológicos, transformaciones sociales y nuevas tendencias que hacen necesario la incorporación de planes estratégicos para mantener su competitividad al mejorar su capacidad de innovar, evolucionar y adaptarse ante la dinámica empresarial.

La planeación estratégica es una actividad imprescindible para la gestión estratégica, táctica y operativa que contribuye en la permanencia, seguimiento y mejoramiento de procesos partiendo de la definición de los pilares organizacionales (misión, visión, valores y objetivos), el diseño de estrategias y acciones que conducen al alcance de sus objetivos. En este proceso es conveniente la inclusión de los grupos de interés o también conocidos Stakeholders para la generación de una ventaja competitiva, que sea acorde a su actividad económica y posibilidades, promoviendo un desarrollo sostenible a partir del mejoramiento de condiciones laborales, procesos y/o actividades empresariales que promuevan el crecimiento colectivo.

Dentro del tejido empresarial, existen factores que inciden directa e indirectamente a las organizaciones, en especial a las Pymes que resultan ser determinantes en su progreso o supervivencia. A nivel interno, se encuentra la falta de personal con los conocimientos y/o habilidades idóneas, la alta rotación del personal, la carencia de una gestión gerencial, alianzas estratégicas, implementación de la tecnología e innovación, así como la escasez de recursos económicos. A nivel externo, el desconocimiento de información de interés sobre temas normativos, legales y contables, además del difícil acceso a fuentes de financiamiento que conllevan al fracaso empresarial y al posible al cierre de estas (Chavez & Rosado, 2022).

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Para cualquier organización es importante contar con un manejo administrativo sólido que le permita enfrentar las problemáticas inherentes a su ejercicio empresarial que ocasionan una baja productividad e inestabilidad económica. A la vez, adoptar herramientas para mejorar y generar valor ante escenarios complejos y poder mitigar los efectos de desestabilizar sus operaciones y la capacidad para aprovechar oportunidades en su entorno empresarial.

Metálicas Osorio es una empresa familiar con una amplia trayectoria en la carpintería metálica de Bucaramanga. En los últimos 6 años, ha presentado dificultades en temas administrativos y financieros originados por el manejo empírico, sin una planeación a corto o mediano plazo, ni un direccionamiento estratégico concreto que le brinde una visión a largo plazo, ni el conocimiento o herramientas de gestión para hacer frente a situaciones adversas.

Por ello, este trabajo de grado pretende formular un plan estratégico para la empresa Metálicas Osorio para fortalecer su gestión gerencial y, por tanto, mejorar sus procesos.

Este proyecto consta de cinco capítulos, de los cuales el primero consiste en una caracterización de la organización, que es fundamental para comprender el contexto en el que opera la empresa Metálicas Osorio, seguido del diagnóstico situacional que se encuentra dividido en dos fases: La primera, el análisis externo mediante el uso de herramientas como la Matriz de perfil competitivo (MPC), análisis de las 5 fuerzas de Porter y PESTEL; y el segundo, el análisis interno a través del perfil de capacidad interna (PCI) en cinco categorías: directiva, comercial, financiera, tecnológica y del talento humano para la identificación de aspectos críticos que puedan influir en la formulación de las estrategias.

El tercer capítulo, consiste en la redefinición de los pilares estratégicos basados en los resultados del diagnóstico se propone una nueva misión, visión y valores corporativos. Además, se establecen los objetivos estratégicos que guiarán el desarrollo de las estrategias.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

En el cuarto capítulo, se desarrollan las estrategias a partir del cruce de factores internos y externos en la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) alineadas con los objetivos estratégicos previamente establecidos y se definen las acciones, responsables, plazos y recursos necesarios para implementar cada estrategia.

Y en el último capítulo, se describe el Cuadro de Mando Integral (CMI) como el instrumento de seguimiento y control para medir el desempeño de la empresa en relación con los objetivos estratégicos a través de la definición de indicadores y metas para la evaluación de estos.

Finalmente, se presenta las recomendaciones y conclusiones obtenidas de la investigación realizada en la empresa Metálicas Osorio.

## 1. Generalidades

### 1.1 Reseña histórica de la empresa

Metálicas Osorio, fue fundada en el año 1995 por la visión compartida de Fabián Osorio Vanegas y su esposa Marisol Pabón Contreras de proveer a su familia una estabilidad económica, independencia laboral y mayores oportunidades a futuro. En la búsqueda de su propia empresa probaron con diferentes tipos de negocio que terminaron cerrando al no obtener los resultados esperados. Sin embargo, su deseo de emprender los llevó a encontrar su proyecto de vida enfocando su idea de negocio en el ámbito de la ornamentación gracias al conocimiento que poseía el señor Fabian Osorio en la elaboración de estructuras y demás artículos a partir del metal.

En sus primeros años, Metálicas Osorio se centró en la producción de puertas, ventanas, rejas y portones con el propósito de satisfacer la demanda de su entorno próximo. Los materiales utilizados en sus productos, su enfoque en la precisión y durabilidad le ayudó a obtener rápidamente un reconocimiento del segmento de mercado, lo que les permitió diversificar su oferta hasta expandir su presencia en otras zonas de la ciudad de Bucaramanga.

Durante el año 2006, la empresa experimentó un crecimiento significativo que le permitió adquirir una propiedad para la construcción de su local comercial, que se convertiría en su sede principal e incorporación de nueva tecnología en su área de producción. Esta inversión en maquinaria de alta tecnología ayudo a transformarse y mantenerse a la vanguardia de la innovación a la par de la industria al contar con un equipamiento completo, facilitando el diseño y fabricación de sus productos, y, además, ampliar su catálogo con la inclusión de estructuras metálicas.

Dos años después, inauguraron su segunda sede en el municipio de Piedecuesta bajo la dirección de su hijo mayor, Melquisedec Osorio poniendo a prueba sus habilidades y experiencia

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

en el trabajo realizado con sus padres. Tras unos meses, el local cerró por bajos resultados pese al auge de proyectos de vivienda, concentrando sus esfuerzos en un único local.

Con el paso de los años, la empresa ganó una buena reputación por sus productos de calidad y el cumplimiento a sus clientes que les dio la posibilidad de ofrecer puertas a un bajo costo, un giro estratégico que no solo beneficio a la comunidad al brindar productos asequibles, sino que también atraer a nuevos clientes y fortalecer sus relaciones comerciales a través del servicio y precios competitivos. Sin embargo, los desafíos económicos y la necesidad de mantener precios competitivos sin afectar la calidad de sus productos generaron un obstáculo en su camino hacia el éxito y redefiniendo su modelo para la búsqueda de una mayor rentabilidad, de la mano de nuevas relaciones sólidas con proveedores que les garantizará la calidad y buen precio de las materias primas.

A partir del año 2016, la microempresa Metálicas Osorio cambió de propietario a nombre de Marisol Pabón Contreras, quien delegó la administración de la empresa a su hijo, Melquisedec Osorio Pabón marcando un nuevo capítulo en la historia de la empresa.

### **1.2 Información corporativa**

**Razón Social:** Marisol Pabón Contreras

**Nombre comercial:** Metálicas Osorio

**Organización Jurídica:** Natural

**Nit.** 63.490.663-3

**Cantidad de empleados:** 6

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Figura 1.**

*Logo de la empresa Metálicas Osorio*



**Nota.** Fuente: Metálicas Osorio

## **Actividad Económica:**

**Tabla 1.**

*Actividad económica Metálicas Osorio*

<b>Categoría</b>	<b>Código CIU</b>	<b>Descripción</b>
Principal	2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural.

**Nota.** Fuente: Resolución 000114 de 21 de diciembre 2020, DIAN.

## **Objeto Social:**

Metálicas Osorio es una empresa dedicada a la ejecución de proyectos a través del diseño, fabricación y montaje de todo lo relacionado con la ornamentación y carpintería metálica para diferentes tipos de edificaciones (residenciales, gubernamentales, industrial y comercial).

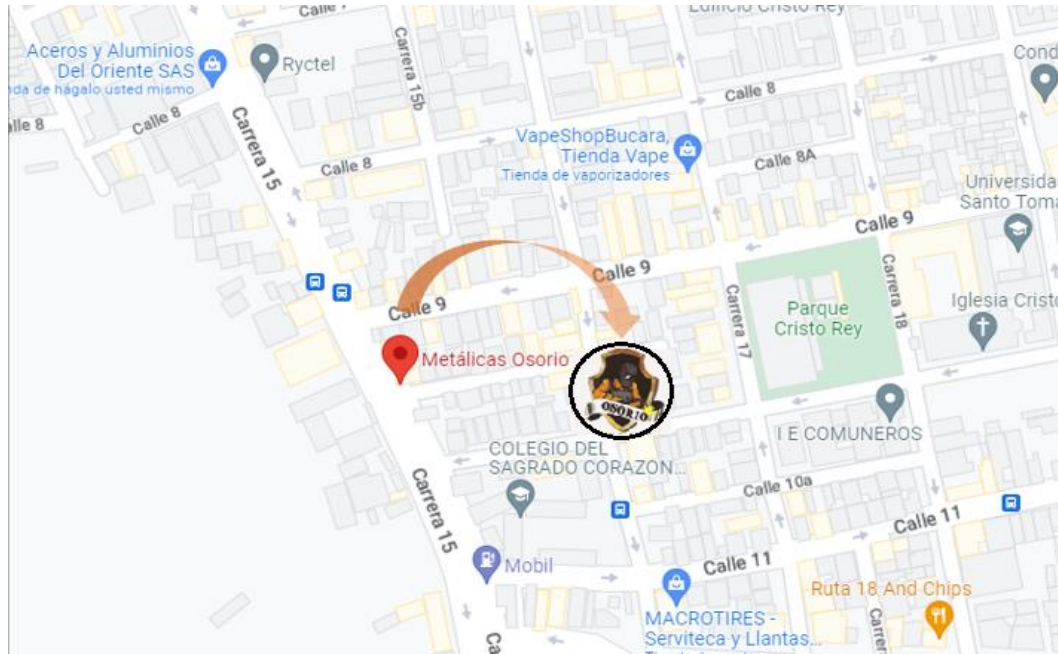
## **Ubicación geográfica:**

Metálicas Osorio se encuentra ubicada en la Carrera 15 # 9 - 31 de la ciudad de Bucaramanga, también conocida como la Ciudad Bonita, siendo la capital del departamento de

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Santander que hace parte de la región andina al nororiente de Colombia, que junto con Floridablanca, Girón y Piedecuesta conforman el Área Metropolitana de Bucaramanga.

**Figura 2.**  
*Localización de la empresa Metálicas Osorio*



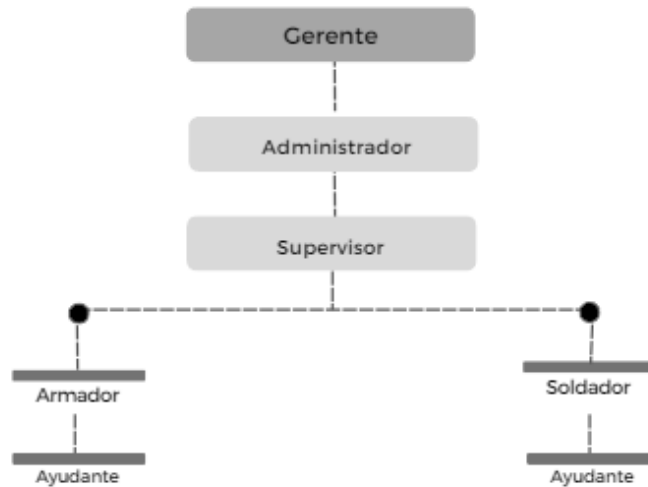
**Nota.** Fuente: Tomado de Google Maps

### **Estructura Organizacional:**

Metálicas Osorio posee una estructura jerárquica, con un estilo piramidal dada su distribución de mayor a menor rango que representa el nivel de responsabilidad, gestión y poder de decisión, donde los niveles superiores corresponden a la mayor autoridad mientras que, los inferiores reciben las instrucciones o órdenes, lo cual permite un flujo de información continuo, una toma de decisiones centralizada y control al encontrarse definidos los roles y funciones.

A continuación, se presenta la estructura actual de la empresa Metálicas Osorio:

**Figura 3.**  
*Organigrama Metálicas Osorio*



**Nota.** Fuente: Elaborado por las autoras

### 1.3 Sector metalmecánico

El sector metalmecánico es una de las industrias más antiguas que provee productos básicos de metal, de manufacturas y máquinas complejas, la cual hace parte de la industria manufacturera que se encuentra posicionada como la segunda rama de actividad económica más importante en el PIB del país; que incluye todas aquellas actividades dedicadas a la transformación física o química de materiales en productos finales o semiterminados para ser utilizados en otros sectores.

La industria metalmecánica es fundamental en la economía de los países ya que se encarga de la producción de bienes de capital e intermedios a partir del diseño y la transformación de materia prima con base en metales, acero, aluminio u otras aleaciones que se modelan por diversos procesos que garantizan el buen tratamiento del material y el cumplimiento en la entrega de artículos según las especificaciones técnicas establecidas. Este sector se caracteriza por ser una fuente de empleo que genera riqueza y oportunidades al producir artículos con alto valor agregado e incorporar procesos que vinculan el conocimiento y uso de la tecnología para el desarrollo de

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

nuevas aplicaciones, así como de mano de obra calificada que ayuda a mejorar su calidad, capacidad y eficiencia.

La cadena productiva inicia en la industria siderúrgica dedicada a los procesos de extracción, refinamiento y fundición de minerales, a partir de los cuales se obtienen los insumos necesarios para continuar con la producción como barras, láminas, varillas, alambros y otros artículos laminados en frío. Luego, se transforma el material mediante diferentes etapas según su valor agregado y nivel de complejidad. Entre ellos están: los procesos básicos, que corresponde al corte, forja, extruido; procesos en caliente, como es el laminado y la reducción y/o mecanizado; los procesos en frío que generan las características de acabado superficial y de resistencia y procesos de unión como la fundición o el ensamble de láminas, que permiten la elaboración de partes o piezas con nuevas formas. La industria se integra con otras cadenas productivas y sectores económicos al ofrecer una gran variedad de bienes, entre estas se encuentran: las industrias básicas del hierro, acero y metales no ferrosos; la construcción, la industria automotriz y manufacturera (Carvajal, 2015).

Al sector, pertenecen las clases 2400, 2500 y 2800 las cuales corresponden a la fabricación de productos metalúrgicos, fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo y fabricación de maquinaria y equipo respectivamente. De estas, se desagregan otras actividades económicas más específicas por su código de Clasificación Industrial Internacional Uniforma (CIIU): Industrias básicas de hierro y de acero (CIIU 2410); fabricación de productos metálicos para uso estructural (CIIU 2511); Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal, excepto los utilizados para el envase o transporte de mercancías (CIIU 2512); Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p. (CIIU 2599) y Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras y obras de construcción (CIIU 2824).

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el índice de producción industrial del sector tuvo una variación positiva del 0,4% de febrero de 2023 respecto al año anterior en la clase 2800. Mientras que, la clase 2500 y 2400 en el mismo periodo de tiempo reflejo una variación negativa de -5,0% y -1,3% respectivamente evidenciando una tendencia a la baja en estas actividades en la industria.

El sector presenta un gran potencial dadas las condiciones geográficas que permite ser proveedor a diferentes regiones del caribe, Centroamérica y la zona andina, y además del tejido empresarial de la cadena de vidrio, arcilla, cerámica, hierro, metal, entre otros. Sin embargo, aún existen dos retos importantes: La lucha contra de la ilegalidad y la competencia desleal.

Por esto, es necesario fortalecer las organizaciones a partir de la creación de valor en sus productos para el mejoramiento de su productividad y competitividad.

Actualmente, las empresas que operan se han inclinado por diversificar su oferta de productos y/o servicios con el propósito de suplir las exigencias del consumidor, pasando a fabricar productos con una mayor personalización, cumpliendo los deseos y/o especificaciones de sus clientes, mientras que otras se han enfocado en la producción en masa de productos estandarizados.

### **Comercio exterior de productos metálicos para uso estructural**

Los productos metálicos para uso estructural pueden ser estudiados a partir de dos líneas: la primera, como los insumos necesarios para la fabricación que son útiles en la industria metalúrgica; y la segunda, según su destino.

El acero es un insumo esencial para el sector metalmeccánico, pues se emplea para fabricar una variedad de artículos desde automóviles hasta herramientas o maquinaria. Dichos productos de acero antes de la coyuntura económica por el COVID-19 presentaban una tendencia creciente,

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

pero eso cambio en el año 2020 donde reflejo un descenso del 5.4% que es igual a USD 48.631 millones, de los cuales la construcción y partes, de fundición, acero o hierro representaron el 73,2% (Alcaldía de Medellín, 2021).

A continuación, se presentan las exportaciones de los productos de acero desagregados por código:

**Tabla 2.**

*Exportaciones mundiales de productos de acero para uso estructural en USD millones de 2016 a 2020.*

Código	Descripción del producto	2016	2017	2018	2019	2020
730890	Construcciones y partes de construcciones, de fundición, hierro o acero (exc. Puentes y partes)	34.051	35.858	36.411	37.486	35.575
730840	Material de andamiaje, encofrado. Apeo o apuntalamiento (exc. Compuestos sheetpiling y paneles)	4.453	4.707	5.401	5.263	4.306
730830	Puertas, ventanas y sus marcos, contramarcos y umbrales, de fundición, hierro o acero	3.411	3.644	3.945	3.963	3.982
730820	Torres y castilletes, de fundición, hierro o acero	3.220	2.763	3.382	3.340	3.803
730810	Puentes y partes de puentes, de fundición, hierro o acero	989	880	1.122	1.348	965
<b>Total, exportaciones</b>		46.124	47.851	50.261	51.401	48.631
<b>Variación (%)</b>			3,7%	5,0%	2,3%	-5,4%

**Nota.** Preparada por las autoras a partir del Informe Créame Incubadora de empresas y la Alcaldía de Medellín, 2021.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

De igual manera, las importaciones del acero hasta el año 2020 mantuvieron una tendencia creciente, luego presentaron un decrecimiento del 11,3% que representa USD 43.490 millones (Alcaldía de Medellín, 2021).

A continuación, se presentan las importaciones de los productos de acero desagregados por código:

**Tabla 3.**

*Importaciones mundiales de productos de acero para uso estructural en USD millones de 2016 a 2020.*

Código	Descripción del producto	2016	2017	2018	2019	2020
730890	Construcciones y partes de construcciones, de fundición, hierro o acero (exc. Puentes y partes)	29.376	32.892	34.986	34.897	30.417
730820	Torres y castilletes, de fundición, hierro o acero	2.968	2.754	3.664	4.001	4.427
730840	Material de andamiaje, encofrado. Apeo o apuntalamiento (exc. Compuestos sheetpiling y paneles)	4.386	4.856	5.504	5.227	4.127
730830	Puertas, ventanas y sus marcos, contramarcos y umbrales, de fundición, hierro o acero	3.139	3.340	3.604	3.566	3.497
730810	Puentes y partes de puentes, de fundición, hierro o acero	1.236	1.142	1.081	1.327	1.022
<b>Total, importaciones</b>		41.105	44.985	48.838	49.018	43.490
<b>Variación (%)</b>			9,4%	8,6%	0,4%	-11,3%

**Nota.** Preparada por las autoras a partir del informe Créame Incubadora de empresas y la Alcaldía de Medellín, 2021.

Dados los fuertes cambios en el mercado y avances tecnológicos, para la industria es imprescindible encontrar un balance entre la tecnología y los procesos manufactureros para

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

expandir sus capacidades a través de la productividad, las capacidades técnicas, el personal capacitado, mejores prácticas de fabricación y la construcción de relaciones duraderas con proveedores y clientes, entre otros que les otorgaría un nivel superior de competitividad en el sector, el cual debe ir de la mano no solo por parte de las empresas sino también del estado, quien debe brindar los mecanismos de control y apoyo para el crecimiento de estas.

### 1.4 Portafolio de productos

La empresa se especializa en la producción de una amplia variedad de artículos en metal y otras aleaciones.

- Puertas



Puerta Exterior



Puerta Interior



Puerta de entrada con tragaluz



Puerta Reja

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Ventanas



Ventana residencial fachada



Ventana residencial interior

- Portones



Portón con corredera manual



Portón dos abras



Portón plisado

- Rejas



Reja para acceso principal



Reja – puerta vidriera



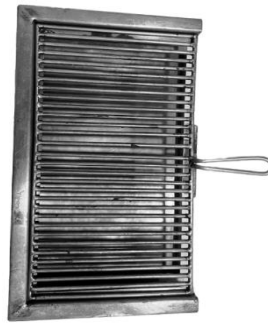
Reja para verja

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Otros



Pasamanos



Asadores



Marco metálico

### 1.5 Proveedores

Los proveedores juegan un papel importante dentro de la cadena de valor al garantizar el suministro de los insumos y/o materias primas necesarias para la elaboración de los productos. Actualmente, Metálicas Osorio mantiene una relación comercial con diferentes empresas que le brindan una amplia gama de materiales y elementos decorativos, los cuales son elegidos teniendo en cuenta su precio, calidad, diseño, plazos de entrega y formas de pago.

A continuación, se presenta la clasificación de los proveedores según sus características:

#### 1. Proveedores de insumos y/o materiales:

- ✓ **TUPERSA SAS:** Se dedica a la distribución y comercialización de materiales para la construcción y ornamentación que provee los materiales según peso y con medidas exactas como: tuberías, alambres, hierro, soldadura, ángulos, perfiles, láminas H-R, C-R y galvanizada, entre otros.
- ✓ **GYJ FERRETERIAS SAS:** Se dedica a la comercialización y transformación de acero, ofreciendo una gran variedad de productos de alta calidad y con

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

disponibilidad inmediata como: perfileras, puntillas, varillas, alambres, barras corrugadas, platinas, cubierta, ángulos, etc.

- ✓ **ACEROS Y ALUMINIO DEL ORIENTE SAS:** Se dedica a la importación y comercialización de productos de ornamentación, construcción y metalmecánica por medio del cual es posible adquirir al por mayor una amplia gama de productos por su material y propiedades como: Tuberías, ángulos, Laminas, cubiertas, entre otros.
- ✓ **PINTASMAS SAS:** Se dedica a la fabricación de pintura, barnices, revestimientos similares, tintas para impresión y masillas.
- ✓ **MULTIACEROS B&M SAS:** Se dedica al comercio al por menor de materiales para la construcción, artículos de ferretería como: tubería, láminas, hierros, vigas y canales. Además, de otros productos de vidrio.
- ✓ **KA Y CO DISTRIBUCIONES SAS:** Se dedicada a la comercialización al por mayor de aluminio y accesorios para la perfilera y construcción liviana.

### 2. Proveedores de Servicios Públicos:

- ✓ **Electrificadora de Santander ESSA E.S.P - Grupo EPM,** proveedor de energía eléctrica.
- ✓ **Acueducto Metropolitano de Bucaramanga,** proveedor de agua potable.
- ✓ **Movistar Colombia,** proveedor del servicio de internet y telefonía.

### 3. Proveedores de Equipos y Herramientas:

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- ✓ **FERRETERIA EL PRADO (TOLOZA DE RUEDA):** Es el encargado de proveer las herramientas Manuales y eléctricas (martillos, alicates, sierras, taladro, pistola de impacto, equipo de soldadura, pulidora, etc.).
- ✓ **FERRETERÍA AGROTOD0:** Es el proveedor de equipos de protección personal (caretas, guantes, botas, gafas de seguridad, etc.).

### **4. Proveedores de Servicios de Mantenimiento:**

- ✓ **ECASOL:** Proveedor de servicios de mantenimiento y reparación de equipos.

### **5. Proveedor de Servicios Financieros:**

- ✓ La empresa no cuenta con créditos vigentes en entidades de financiamiento, pero, mantiene crédito para la compra de materia prima con Tupersa SAS, GYJ Ferreterías SAS y Agrotodo.

## 2. Diagnóstico Situacional

Las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico en el que intervienen diversos factores, que generan un alto grado de incertidumbre para la continuidad de sus operaciones y logro de objetivos. En ese sentido, el análisis retrospectivo resulta ser vital para identificar aquellas fuerzas dentro del contexto interno y externo que representan un riesgo u oportunidad para la organización.

### 2.1. Evaluación Externa

La evaluación externa tiene como propósito identificar y evaluar las variables del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Inicialmente, se emplea el método de análisis PESTEL, que se centra en el estudio de los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, seguido de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter en busca de una mayor profundización del impacto del entorno y la industria. Finalmente, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) cuantificando a cada variable en función de su importancia.

#### 2.1.1. Factores Económicos

Los factores económicos comprenden aquellas variables macroeconómicas, indicadores económicos, la política monetaria y de comercio exterior, entre otros aspectos de interés del sistema económico que compartan una relación dentro de la dinámica en que se mueve y opera la organización.

- **Crecimiento económico**

El crecimiento representa una mejora en la economía que conduce al progreso colectivo dada su influencia en la calidad de vida de la comunidad a través de la generación de empleo, mayores ingresos y su desarrollo económico, puesto que hace referencia al incremento en la

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

producción de bienes y servicios de un año a otro, es decir al aumento del Producto Interno Bruto (PIB).

El PIB indica el valor total de bienes y/o servicios producidos en la economía durante un periodo determinado, generalmente de manera trimestral o anual; el cual incluye la producción nueva y de bienes finales, es decir de los productos terminados o consumo final. Y excluye, los inventarios, las depreciaciones o apreciaciones de capital. En términos generales, el PIB es un indicador clave para determinar si un país tiene condiciones favorables o desfavorables. Cuando el PIB crece, es un indicativo de que la economía está en ascenso, lo que implica una mayor demanda de bienes y servicios y por ende para las organizaciones, un aumento de las ventas y sus ganancias.

En los últimos tres años (2020 – 2023) en la economía colombiana se ha evidenciado una desaceleración económica causada principalmente por los efectos de la inflación y la guerra de Rusia en Ucrania. Aunque, el año 2022 cerró con un crecimiento del 7,5%, impulsado por el comercio, la industria y el entretenimiento, tras sufrir periodos de contracción económica, sigue siendo inferior a lo alcanzado en 2021, donde se dio su máximo histórico del 11 %. (ANDI, 2022).

**Tabla 4.**  
*Indicadores económicos de Colombia entre 2019 - 2020*

<b>Colombia</b>	<b>2019</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	Precios corrientes, en COP billones	Cambios porcentuales, volumen (precios de 2015)				
<b>PIB a precios de mercado</b>	<b>1.060,1</b>	-7,3	11,0	7,3	1,5	1,8
Consumo privado	<b>727,9</b>	-4,9	14,5	9,5	0,8	0,8
Consumo de gobierno	<b>167,2</b>	-0,8	9,8	0,3	2,6	3,8
Formación bruta de capital fijo	<b>225,5</b>	-24,0	17,3	11,4	-1,5	0,7
Demanda interna final	<b>1.120,6</b>	-8,0	14,4	8,6	0,6	1,2

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Acumulación de existencias	<b>1,2</b>	0,6	-0,8	1,0	-2,3	-0,3
Demanda interna total	<b>1.121,8</b>	-7,5	13,4	9,4	-2,4	1,0
Exportaciones de bienes y servicios	<b>168,2</b>	-22,7	15,9	14,8	3,8	3,6
Importaciones de bienes y servicios	<b>229,9</b>	-19,9	26,7	22,3	-9,3	-0,9
Exportaciones netas	<b>-61,7</b>	0,7	-3,4	-2,9	3,4	0,9
<b>Partidas de informe</b>						
Deflactor del PIB	-	1,5	7,7	14,3	8,2	6,4
Índice de precios al consumidor	-	2,5	3,5	10,2	11,8	6,1
Índice de inflación subyacente	-	2,0	1,8	6,4	10,0	6,2
Tasa de desempleo (% fuerza laboral)	-	16,5	13,8	11,2	10,6	10,5
Saldo por cuenta corriente (% del PIB)	-	-3,5	-5,7	-6,2	-4,1	-4,0

**Nota.** Preparada por las autoras a partir de OCDE, base de datos de Perspectivas Económicas 113.

Durante el cuarto trimestre de 2023, las principales actividades económicas que contribuyeron en la dinámica de valor agregado dentro del territorio nacional fueron: La administración pública y defensa con un crecimiento del 3,9%; las actividades financieras y de seguros con un 7,9% y las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, entre otras de servicios del 7,0%. En contraste, la industria manufactura cayó un 3,5%, el comercio 2,8% y la construcción el 4,2%; dando como resultado un crecimiento del 0,4% en lo corrido del año. (DANE, 2024).

Este comportamiento en la industria manufacturera puede ser explicado por la tendencia decreciente en la elaboración de productos alimenticios (2,3%), de textiles (13,8%), de muebles, colchones y somieres (3,0%), seguido de transformación de madera y de productos de dicho material (8,7%), coquización y de refinación del petróleo (0,5%) y finalmente, de la fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo, entre otros afines de la industria metalmecánica (6,0%).

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Por su parte, el departamento de Santander se posicionó como la quinta economía más grande por regiones gracias a su aporte al PIB nacional, quedando por debajo de Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca. Dentro de su vocación productiva, Santander se destaca por su alto grado de diversificación, siendo la industria manufacturera su principal actividad económica con un 22,4%; el comercio mayorista y minorista con un 17,5%; la agricultura con 14,8% y el sector público con 11,3% del PIB.

En los últimos 5 años, la industria metalmecánica presentó un comportamiento positivo, a excepción del 2020; este sector sigue siendo considerado uno de los motores de desarrollo y crecimiento empresarial en el país por su aporte a las cadenas de valor y en el caso puntual de Santander ha venido aumentando su participación en la industria nacional al pasar de un valor de 2,7% en el 2017 a 3,8% en el 2021. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Anual Manufacturera – EAM 2021, el sector metalmecánico de Santander obtuvo el 3,4% del total de la industria, con un valor de \$214 mil millones de pesos corrientes, reflejando un aumento del 29,5% frente al 2020 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

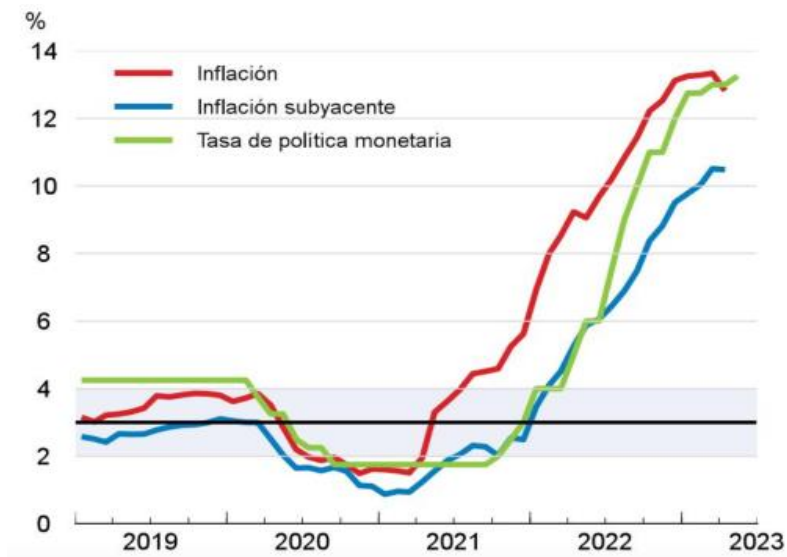
En este aspecto, para la empresa Metálicas Osorio se considera una oportunidad ya que, a pesar de mostrar una tendencia decreciente a causa de la inflación y los conflictos internacionales la industria metalmecánica, se mantiene una expectativa de crecimiento en los periodos de recuperación económica, lo cual implica una oportunidad para diversificar su oferta y fortalecerse gracias a la experiencia y capacidad de producción; o una amenaza, que afecte su estabilidad económica ante periodos de contracción en sectores donde se encuentra directamente involucrado; lo cual dependerá de cómo la organización se adapte a las condiciones del entorno, respetando sus valores e identidad.

- **Inflación**

La inflación es la variación de los precios en la economía durante un periodo de tiempo, efecto de los cambios en la oferta y la demanda. De acuerdo con su comportamiento puede causar un deterioro del poder adquisitivo de las personas o incentivar el consumo de bienes y/o servicios.

En el mes de julio del año 2022, la inflación alcanzó el 10,21%, superando la barrera de los dos dígitos por primera vez desde el año 2000. Entre los grupos de mayor impacto en el aumento generalizado de los precios, se encuentran: los alimentos, combustibles, el alojamiento y el servicio de electricidad (DANE, 2022).

**Figura 4.**  
*Comportamiento de la inflación 2019 - 2023*



Nota. Fuente: Tomado de Perspectivas económicas de la OCDE, 2023.

Sin embargo, durante el primer trimestre de 2023 la inflación empezó a estabilizarse, fruto de las medidas en materia de la política fiscal y monetaria. En agosto, su variación anual fue del 11,43%, siendo 0,59 puntos por encima del reporte del año anterior, mientras que, su variación año corrido se ubicó en 7,43% manteniendo una tendencia decreciente por quinta vez consecutiva,

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

donde se generó una reducción de 1,63 puntos porcentuales en comparación del mismo periodo del 2022.

Estas variaciones en los precios afectan los costos de producción, en especial para las organizaciones que se dedican a la transformación y comercialización de bienes o materias primas. Aunque existen otros factores que influyen en los costos de la industria como: las variaciones monetarias, los impuestos y las tasas; en el caso de la industria metalmeccánica, las fluctuaciones del precio del acero resultan ser de los más significativos y volátiles, dada su conexión con el comportamiento del mercado de la construcción y la demanda internacional.

El acero es asociado generalmente como un material para la construcción de viviendas al ser un componente que aporta resistencia y rigidez al concreto, no obstante, también es ampliamente utilizado en la ornamentación y carpintería metálica para la producción de barandas, puertas metálicas, pasamanos, rejas, entre otros. De acuerdo con el Comité de Acero, el cambio en los costos del acero se viene presentando desde el segundo semestre del 2020, inicialmente a raíz del confinamiento y después con la reactivación de las actividades alrededor del mundo, que generó un desabastecimiento a nivel mundial y por consiguiente un aumento en su precio.

Entre las implicaciones para la industria se destacan:

- **Costos de producción:** al subir los precios del material se produce un aumento en los costos de producción que genera una menor rentabilidad y posiblemente el incremento sea transferido a los precios del consumidor.
- **Demanda de productos:** al aumentar los precios de las materias primas generaría una menor demanda de dicho producto por parte de las empresas que lo utilizan y

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

por parte del consumidor al optar por comprar productos sustitutos o posponer la compra.

- **Competitividad:** el alza de los precios puede reducir la participación de empresas en el mercado, especialmente las mis pymes que cuentan con una capacidad reducida y el mantenerse operando con altos costos podría generar un cierre parcial o definitivo, ocasionando una reducción en la producción y de empleo.

Es preciso señalar, que desde el punto de vista de la organización se identifica este factor como una amenaza a raíz de las implicaciones en los costos de producción, donde se requeriría una mayor inversión para la adquisición de la materia prima que conllevaría a un ajuste de los precios al consumidor que puede generar una disminución en la demanda de los productos de la empresa al optar por comprar productos alternativos o posponer su compra.

- **Tasa de Interés**

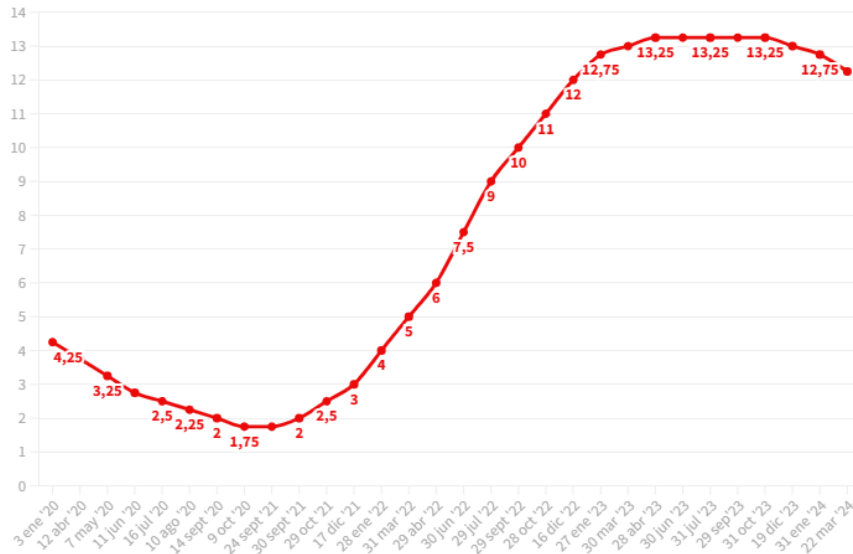
La tasa de interés es un índice que representa la rentabilidad de un ahorro o el costo de un crédito. Dentro de las entidades de financiamiento y/o ahorro la tasa de interés está sujeta a la tasa de intervención de política monetaria definida por La Junta Directiva del Banco de la República, quien tiene la facultad de fijar las tasas máximas y mínimas con el propósito de mantener una inflación baja y estable.

En el sector financiero, las tasas de interés han experimentado un descenso sustentado por la tendencia decreciente de la inflación. En junio, el Banco de la Republica detuvo el alza manteniendo las tasas en 13,25% con la expectativa de generar una reducción gradual que llevaría al 12,5% la tasa de intervención al cierre del 2023; La tasa de intervención actual está fijada en

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

12,25% al bajar 50 puntos básicos respecto a la anterior vigencia en febrero del 12,75%. (El Espectador, 2024)

**Figura 5.**  
*Evolución de la tasa de interés desde 2020 - 2024*



**Nota.** Fuente: Banco de la República

Es claro que el comportamiento de una medida económica trae efectos positivos o negativos para otras variables, como es el caso de la inflación y las tasas de interés.

Cuando la inflación es alta, los tipos de interés suben para frenar el consumo y este aumento tiene un fuerte impacto en los negocios ya que la demanda de los productos financieros disminuye al pasar como prioridad el ahorro en vez del gasto. Mientras que, cuando la inflación es baja se produce un efecto inverso en las tasas de interés, tendiendo a disminuir, pasando a ser un escenario favorable para que las empresas accedan a créditos bajo condiciones más atractivas y poder financiar proyectos de inversión, expansión o incluso gestionar de mejor manera su capital de trabajo.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Para la empresa Metálicas Osorio, se considera este factor como una oportunidad para obtener financiamiento a tasas competitivas que le permitan llevar a cabo futuros proyectos de mejora tecnológica, de maquinaria o marketing para aumentar su presencia en el mercado o procesos productivos. Asimismo, resulta crucial el acceso a créditos ante situaciones de necesidad financiera por emergencias o periodos de baja liquidez sin comprometer su estabilidad financiera a largo plazo.

En este sentido, es importante contar con una estrategia financiera sólida para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos asociados, en la cual es crucial estar alerta al comportamiento económico para identificar el momento oportuno de realizar un movimiento estratégico.

- **Tasa de cambio**

La tasa de cambio es la relación entre el precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro. Usualmente, se expresa en dólares al ser la moneda más influyente dentro de la economía mundial, puesto que, la mayor parte de las transacciones de comercio exterior (importación y/o exportación) se da en términos del dólar.

De acuerdo con el tipo de política cambiaria, los comportamientos de la tasa de cambio implican una devaluación o revaluación de la moneda local. La devaluación, se refiere a una depreciación de la moneda, es decir que se produce una pérdida de su poder de compra en comparación con las demás; mientras que, la revaluación es cuando la moneda se aprecia o se produce un aumento de su poder de compra (Banco de la República, 2023).

En julio de 2023, el peso colombiano reflejó una revaluación de más del 17%, pasando a ser en una de las monedas con el mejor desempeño en América Latina. Esto se debe, en primer

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

lugar, al debilitamiento del dólar a nivel mundial por las expectativas de desaceleración y/o recesión económica como consecuencia de la incertidumbre que rodea al país por sus altos niveles de endeudamiento; En segundo lugar, la recuperación en la percepción del riesgo país por el cambios del nuevo gobierno a través de las reformas en curso; seguido, el ajuste al déficit de cuenta corriente a partir de la mejora en la balanza comercial y finalmente, la inversión extranjera que ha presentado un crecimiento significativo en el transcurso del año (Grupo Bancolombia, 2023).

Para la economía, la fluctuación de la tasa de cambio representa un riesgo por el debilitamiento de la moneda nacional, que influye en las inversiones, la adquisición de cualquier producto o servicio y por consiguiente en el desarrollo económico. Por esto, la tasa de cambio se considera un limitante para el crecimiento de las organizaciones, de su capacidad de reinversión, ya que puede afectar la rentabilidad por la variación en los precios de los productos y/o servicios; además, de obstaculizar el proceso de internacionalización por los altos costos y riesgos asociados.

- **Tratados de libre comercio (TLC)**

Un TLC es un acuerdo comercial regional o bilateral que permite el comercio entre países bajo condiciones más favorables, su característica principal es la eliminación o disminución de las tasas arancelarias. Los TLC tienen el propósito de impulsar la cooperación económica bilateral, es decir la cooperación entre dos países a través de un marco normativo; relaciones diplomáticas; el flujo comercial y de inversión, al ampliar el mercado; y la reducción de las barreras arancelarias (Procolombia, 2020).

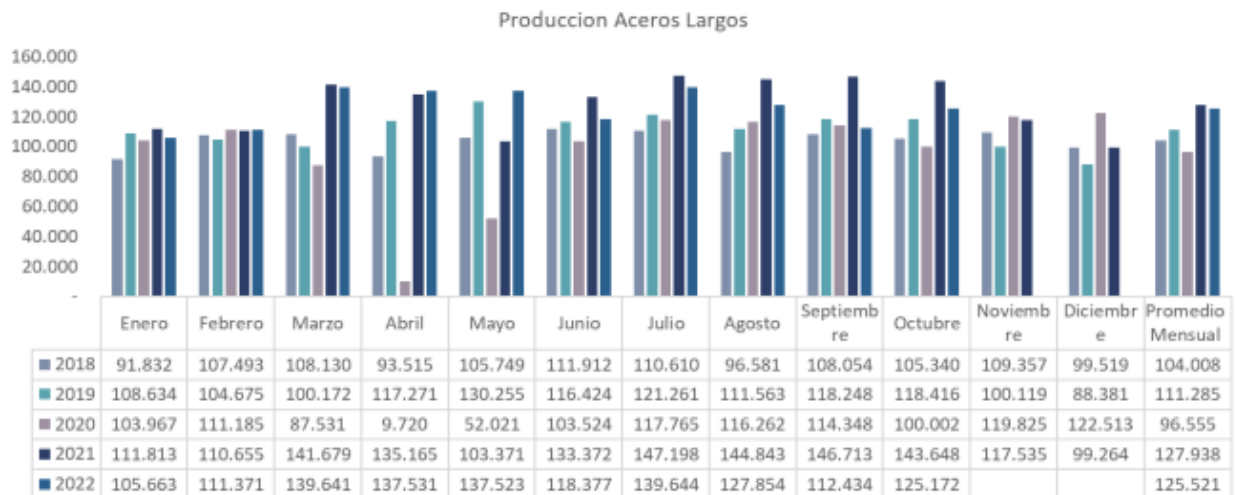
Actualmente, Colombia cuenta con 18 acuerdos con diferentes países y uniones de países, entre los TLC vigentes se encuentran con: México, El Salvador, Guatemala y Honduras, Comunidad Andina (CAN), Comunidad del Caribe (CARICOM), Chile, Estados AELC (EFTA),

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Canadá, Estados Unidos, MERCOSUR, Venezuela, Cuba, Unión Europea, Alianza del Pacifico, Costa Rica, Corea del Sur, Reino Unido, Panamá y Israel.

En julio de 2023, las importaciones de manufacturas tuvieron una participación del 75,5% del valor CIF del total importado que correspondió a US \$4.945,2 millones CIF que, en comparación con periodos anteriores, se registra un aumento de las compras externas. Entre los países con mayor participación en las importaciones, se encuentra a la cabeza las compras originadas desde Estados Unidos (23,4%) del total, seguido de China (22,4%), Brasil (7,4%), México (4,7%), Francia (3,6%), Alemania (3,4%) y India (2,6%), entre otros (32,6%) (DANE, 2023). Para agosto de 2022, Colombia importó 1.327.000 toneladas de acero que reflejo una disminución del 17,6% frente al mismo periodo de 2021, de las cuales el 34% correspondió a acero largo y el restante (66%) de acero plano (Naranjo, 2022).

**Figura 6.**  
*Producción de acero largo de 2018 – 2022 en Colombia*



**Nota.** Fuente: ANDI, 2022

Entre los grupos de productos de acero, Colombia importa más del 50% del acero plano, reflejando una alta dependencia en la importación dado que, la producción nacional se encuentra enfocada en acero largo como: varillas, perfiles angulares y alambrones.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Este factor se considera una amenaza para la empresa; primero, porque en caso de presentarse algún conflicto o terminación de la vigencia en los TLC entre Colombia y los países que proveen este material, se daría un desabastecimiento de acero plano y en consecuencia la producción de los bienes a partir del metal se reduciría considerablemente. Y segundo, porque contribuye en la entrada de nuevos competidores con precios competitivos, nuevos materiales y posiblemente de mayor calidad.

Por este motivo, surge la necesidad de buscar alternativas dentro de su contexto industrial por medio de proveedores, uso de otros materiales, entre otros que ayuden a fortalecer su modelo de negocio.

### ***2.1.2. Factores Políticos***

El factor político hace referencia a todas las influencias y decisiones gubernamentales que pueden afectar directa o indirectamente a la organización.

- **Reforma laboral**

La reforma laboral es una propuesta del gobierno colombiano que se enfoca en la transformación del Código Sustantivo del Trabajo respecto a la jornada laboral, la estabilidad laboral y modalidades de contratación, tercerización/subcontratación, los recargos nocturnos y dominicales, el trabajo rural, el trabajo en plataformas digitales; la equidad de género, la negociación colectiva, entre otros aspectos laborales y constitucionales.

Los temas propuestos en la reforma laboral han generado preocupación en las organizaciones, dado que los 18 puntos abordados representan un cambio importante dentro de las empresas, en especial en las MiPymes que constituyen más del 90% del sector productivo. Por su

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

parte, las pequeñas y medianas empresas aportan el 65% del empleo y el 35% al PIB, mientras que, las micro aportan solo el 5% a este indicador económico (ANIF, 2021).

En caso de aprobación, se estima que los costos no laborales aumentarían de un 17% a un 34%, lo que produciría un incremento en la tasa de desempleo del 1,7% al 3.4% y una disminución en la formalidad entre un 7% al 14% (ACOPI, 2023). Además, de un aumento de las indemnizaciones por concepto de despido sin justa causa, la promoción de teletrabajo y a distancia, los contratos a término fijo o por obra o labor al pasar a concederse solo en caso específicos ante la evidencia de una necesidad temporal.

Desde diferentes puntos de vista, la reforma es un punto neurálgico del actual gobierno, el cual ejerce una fuerte presión en las empresas y futuro de la fuerza laboral puesto que, para los empleados, representa un gran beneficio al buscar una estabilidad laboral y mejores condiciones de trabajo y garantías. Mientras que, para las empresas una condición desfavorable por la mayor carga económica que implicaría la contratación de personal.

Por esta razón, la reforma laboral se considera una amenaza para la empresa Metálicas Osorio por el riesgo potencial que representa, que podría afectar significativamente su operación, dado que al aumentar los costos laborales no se incentivaría el reclutamiento de personal sino todo lo contrario, generaría una reducción de la fuerza laboral y por consiguiente de su capacidad productiva impactando no solo a nivel operativo sino financiero.

- **Reforma tributaria**

La reforma tributaria del gobierno Gustavo Petro es la Ley 2277 de 2022 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

disposiciones” Tiene como propósito respaldar el gasto social para promover la igualdad y la justicia total, consolidar el ajuste fiscal y fortalecer la equidad, la progresividad y la eficiencia del sistema impositivo, con el fin de aumentar los ingresos estatales, combatir la evasión y promover la salud pública y el medio ambiente.

Esta reforma abarca varios temas como el impuesto sobre la renta y complementarios de personas naturales y jurídicas, el régimen simple de tributación, el impuesto al patrimonio, timbre nacional, impuestos ambientales, saludables, etc. Los cuales generan preocupación para las pequeñas y medianas empresas, que iguala la tributación con las grandes multinacionales. Según expertos, este cambio está destinado a cumplir con los estándares internacionales donde compromete la viabilidad de las MiPymes, ocasionando aumentos en los impuestos y generando complicaciones administrativas (Hernández, 2023)

Para la empresa, la reforma tributaria se considera una amenaza por los cambios en las tasas impositivas y los nuevos impuestos que suelen venir con una serie de requisitos que deben cumplirse y podría afectar sus operaciones, costos y rentabilidad.

### ***2.1.3. Factores Sociales***

Los factores sociales se refieren a las influencias que ejerce la sociedad dentro del contexto empresarial, y que pueden generar un efecto positivo o negativo en las organizaciones en cuanto a su funcionamiento e intereses internos.

- **Nivel de riqueza**

La desigualdad económica ha ido en aumento durante las últimas décadas, esta situación se debe en gran medida por la alta concentración de ingresos en los grupos de mayores ingresos, ampliando la brecha entre los diferentes niveles socioeconómicos.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

En 2022, el 36,6% de los colombianos equivalente a 18.331.941 personas se encontraban en condición de pobreza monetaria, que quiere decir que los ingresos no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas (alimentación, servicios, vivienda y educación) presentando una disminución de 3,1 puntos porcentuales; A diferencia de, la pobreza extrema que presentó un aumento en el número de personas ubicándose en el 13,8%, la cual incluye a las personas que no disponen de recursos ni para las necesidades básicas y pasan a una situación de indigencia. A nivel nacional, los centro poblados y rurales presentan los índices más altos de pobreza del 45,9%, seguido de las cabeceras municipales con el 33,8% (DANE, 2023).

El nivel de riqueza influye en la economía y en la industria dado que condiciona las decisiones de gasto e inversión en las familias, lo cual impacta la demanda de bienes y servicios puesto que las personas de mayores ingresos poseen un mayor poder adquisitivo que estimula la demanda de productos de lujo, de placer y/o entretenimiento, entre otros artículos de alta gama o bienes duraderos. Sin embargo, las clases más bajas se concentran en el consumo de la canasta familiar dejando de lado la adquisición de otra clase de productos de manera ocasional. En el estudio realizado por Consumer Insights Q4 se reveló que la mayor parte de la población colombiana pertenece a los estratos 1,2 y 3 con una participación del 21%, 32% y 29% respectiva y únicamente el 7% corresponde a los estratos 5 y 6.

Teniendo en cuenta lo anterior, este factor se considera una amenaza para la empresa porque al disminuir los ingresos de las familias, su poder adquisitivo será directamente afectado, ocasionando una reducción en la demanda del portafolio de productos en el mercado al tener como prioridad el consumo de productos de primera necesidad.

- **Desempleo**

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

El desempleo es un indicador de la proporción de la población activa, es decir que tiene la edad para trabajar, pero, no tiene un empleo. Según el censo nacional de población y vivienda, a diciembre de 2022 la tasa de desempleo (TD) a nivel nacional fue del 10,3%, y, la tasa de ocupación (TO) se ubicó en 57,3% presentando un aumento de la participación de la población en el mercado laboral respecto al mismo periodo de 2021 (DANE, 2023).

Para las 13 ciudades y áreas metropolitanas, la TD fue del 10,8% para un total de 1,3 millones de personas desocupadas, lo cual representó un aumento del 1,3% a la variación nacional. Y, la población ocupada fue de 10,6 millones de personas, siendo 739 mil más respecto a los 9,8 millones obtenidos en el mismo periodo de 2021.

El aumento de la tasa de ocupación y la disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional indica un escenario favorable para la industria ya que implica un mayor poder adquisitivo para la población y por tanto se facilita la adquisición de productos fuera de las necesidades primarias, como, por ejemplo: artículos para mejorar su vivienda, oficina, entre otros terminados convirtiéndose en una oportunidad para la empresa Metálicas Osorio.

- **Cambios en los hábitos de consumo y nuevas tendencias**

Hoy en día, los cambios en los gustos y preferencias sobre lo que necesitan las personas se ha ido transformando gracias a los nuevos comportamientos de estilo de vida que modifican los hábitos de compra y consumo. Conforme a ello, las empresas se ven obligadas a adaptarse al nuevo entorno para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, lo cual puede llevar a una transición de sus modelos de negocio o de sus actividades a nivel interno o externo.

El consumo de productos de carpintería metálica esta principalmente dado por los proyectos de construcción, pero, también puede darse en periodos de crecimiento donde tanto

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

empresas como personas disponen de los recursos para invertir en la renovación de sus espacios con este tipo de productos.

Si bien, la carpintería metálica utiliza generalmente el acero o hierro como sus insumos principales dadas sus propiedades para la elaboración de productos, con el tiempo se ha optado por utilizar otro tipo de materiales para su fabricación, como el aluminio que se ha convertido en una opción popular por su versatilidad y características de ser ligero, estéticamente atractivo y eficiente desde el punto de vista energético.

En la industria, los procesos de fabricación se encuentran apoyados por la tecnología y diversos métodos o técnicas que permiten obtener un bien terminado según los requerimientos del consumidor en cuanto a diseño, material y acabados, los cuales permanecen en una constante evolución por los avances tecnológicos, que permiten un mayor grado de sofisticación a partir de la automatización de los procesos productivos y de calidad. Para la empresa Metálicas Osorio representa una amenaza dado que ha influido en la pérdida de clientes, reducción de la cuota de mercado puesto que, su portafolio de productos continúa siendo el mismo que en sus inicios, lo cual en ocasiones resulta ser poco atractivo para el consumidor actual.

### ***2.1.4. Factores Tecnológicos***

Los factores tecnológicos impactan significativamente en el entorno empresarial, el mercado, la industria y en la toma de decisiones.

- **Avances tecnológicos**

El uso de la tecnología se ha convertido en un elemento esencial en cualquier ámbito, en particular para las organizaciones, donde pasó de considerarse un privilegio a una necesidad ante un mundo globalizado e interconectado.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

En una entrevista realizada por Miguel Garzón a Pablo Etter, socio y miembro de la junta directiva de IMOCOM, durante la Feria Internacional Industrial de Bogotá se resaltó la importancia de la tecnología en Colombia y la región latinoamericana para la producción industrial y logró de avances significativos en la industria metalmeccánica al contribuir en la evolución del diseño, técnicas y medios de comercialización (Castellanos, 2022).

Entre los principales tipos de tecnología utilizada por las organizaciones se encuentra: el internet de las cosas, inteligencia artificial y Machine Learning.

La implementación de software de diseño asistido por computadora (CAD) y el software de modelo 3D se ha convertido en una opción viable que permite crear diseños más precisos y personalizados satisfaciendo así las demandas específicas de los clientes, la automatización de los procesos de fabricación ha mejorado la eficiencia y la calidad de los productos, reduciendo los costos laborales y los tiempos de producción (MCAD, 2023). Por otro lado, el desarrollo de técnicas avanzadas, como la impresión 3D que permite reducir los residuos, ya que se aprovecha al máximo los recursos al utilizarse solo los materiales necesarios para crear una pieza y de esta manera, tienen la capacidad de reducir al mínimo la producción de desechos como la chatarra y virutas, así como otros componentes que generalmente se tendrían que utilizar (Tecnología para la industria, 2022).

La inversión en tecnología de punta y blanda permite ampliar la frontera de posibilidades al impulsar la investigación y el desarrollo de nuevos productos y/o materiales, técnicas de producción, así como la exploración de nuevas áreas de conocimiento para la resolución de problemas o necesidades emergentes, la creación de productos y/o servicios innovadores, el mejoramiento de la calidad y mayor eficiencia.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Este factor representa una oportunidad para la empresa en términos de mejora de procesos, calidad y eficiencia en cuanto a diseño e innovación, automatización y/o creación de valor. Puesto que, la falta de adopción o actualización de la tecnología puede llevar a la empresa a quedar rezagada frente a la competencia que si utilice este tipo de recursos.

Sin embargo, el uso de este tipo de herramientas requiere una fuerte inversión de adquisición y tiempo para formarse, lo que puede representar un desafío, especialmente las pequeñas empresas que cuentan con recursos limitados.

- **Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**

Según el Art. 6 Ley 1341 de 2009 las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes. Dentro de estas herramientas se encuentran los softwares de gestión empresarial, las redes sociales, aplicaciones como Dropbox, Google analytics, CRM de HubSpot, entre otros que facilitan la comunicación, recolección y análisis de información.

La implementación de las TIC 's representa una oportunidad para la empresa Metálicas Osorio porque su aprovechamiento conllevaría la generación de una ventaja competitiva teniendo en cuenta que, existe un desconocimiento por parte de la empresa acerca de las herramientas tecnológicas existentes que pueden darle uso sin un conocimiento especializado o una alta inversión económica. Además, traería múltiples ventajas como: mantenerse a la vanguardia, facilitar la toma de decisiones, satisfacción del cliente, fomento de una cultura empresarial orientada en la innovación e investigación que aportan al crecimiento y desarrollo.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- **Marketing Digital**

El marketing digital y el comercio electrónico están relacionados con el contexto digital, ya que el marketing impulsa la presencia en línea de productos y/o servicios. Mientras que, el E-commerce nos ofrece plataformas para realizar compras y/o ventas de manera virtual.

Actualmente, el marketing digital es el medio más utilizado por las empresas como una estrategia para promocionar y comercializar sus productos y servicios. Como mencionan, Pitre, Builes, & Hernández (2021) “El marketing digital surge como una herramienta de desarrollo que permite acercar a la empresa hacia su público objetivo, así como trabajar sobre información real de sus comportamientos de consumo que facilite el desarrollo de mejoras en sus productos y servicios”. Es decir, que el marketing digital nos ofrece una variedad de herramientas que pueden ser aprovechadas y beneficiosas, siempre y cuando se adapten a las necesidades específicas de la empresa y se realice una inversión adecuada en su desarrollo. como los medios digitales y canales en línea; que incluye las redes sociales, página web, correo electrónico, marketing de contenidos, publicidad en línea, entre otros.

- **E-commerce**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) como se citó en el documento CONPES 4012 de 2020 el comercio electrónico es “la venta o la compra de bienes o servicios, realizadas mediante redes informáticas a través de métodos específicamente diseñados con el propósito de recibir o procesar pedidos, independientemente de si el pago y la entrega de los bienes o servicios ocurren en línea (2011). El comercio electrónico implica transacciones de compra y venta a través de las plataformas digitales, permitiendo a las personas tener acceso a productos y/o servicios desde cualquier parte del mundo.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

El manejo del marketing digital y comercio electrónico representan una gran oportunidad debido a que la empresa aún no ha implementado estas herramientas de manera eficiente, de tal manera que pueda llegar a un público más amplio; aumentar su visibilidad en el mercado; consolidar su imagen en Internet e interactuar con clientes potenciales a través de las redes sociales o campañas de publicidad en línea, entre otros.

### ***2.1.5. Factores Competitivos***

Los factores competitivos hacen referencia a aquellas características que influyen en la capacidad de la empresa para competir dentro de su industria o mercado. Teniendo en cuenta que, las actividades económicas se encuentran relacionadas con el comercio mundial y el contexto donde se ubica la empresa, este último resulta ser determinante para su desarrollo dado que las características nacionales y regionales influyen en su nivel competitivo.

- **Competencia**

El análisis de la competencia es fundamental para el proceso de planeación estratégica ya que permite medir productos, servicios, tipos de clientes, procesos y la tecnología de la competencia directa con la organización con el propósito de detectar oportunidades de mejora en las diferentes áreas funcionales en el objetivo de lograr un fortalecimiento empresarial.

La industria metalmecánica comprende múltiples actividades económicas que se desprenden y localizan en ciertos puntos geográficos del país en mayor o menor concentración. De acuerdo con la base de datos de empresas activas, en Colombia hay un total de 5.079 empresas dedicadas a la fabricación de productos metálicos para uso estructural (CIU 2511), las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 5.**  
*Número de empresas CIU 2511 por departamento*

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
<i>Bogotá D.C</i>	1.641
<i>Antioquia</i>	646
<i>Atlántico</i>	463
<i>Cundinamarca</i>	449
<i>Vale del cauca</i>	438
<i>Santander</i>	263
<i>Meta</i>	178
<i>Bolívar</i>	144
<i>Casanare</i>	120
<i>Boyacá</i>	96
<i>Cesar</i>	87
<i>Risaralda</i>	84
<i>Magdalena</i>	79
<i>Tolima</i>	72
<i>Huila</i>	49
<i>Caldas</i>	44
<i>Cauca</i>	38
<i>Norte de Santander</i>	37
<i>Córdoba</i>	34
<i>Quindío</i>	31
<i>Nariño</i>	22
<i>Putumayo</i>	21
<b>TOTAL</b>	<b>5.079</b>

Como se observa en la **Tabla 5**, Santander se ubica en el sexto lugar del departamento con mayor número de comercios dedicados a la producción de artículos de carpintería metálica, lo cual representa una amenaza para la empresa Metálicas Osorio debido a la alta competencia existente en el sector que podría influir en sus ventas y participación en el mercado.

Entre sus implicaciones se encuentran:

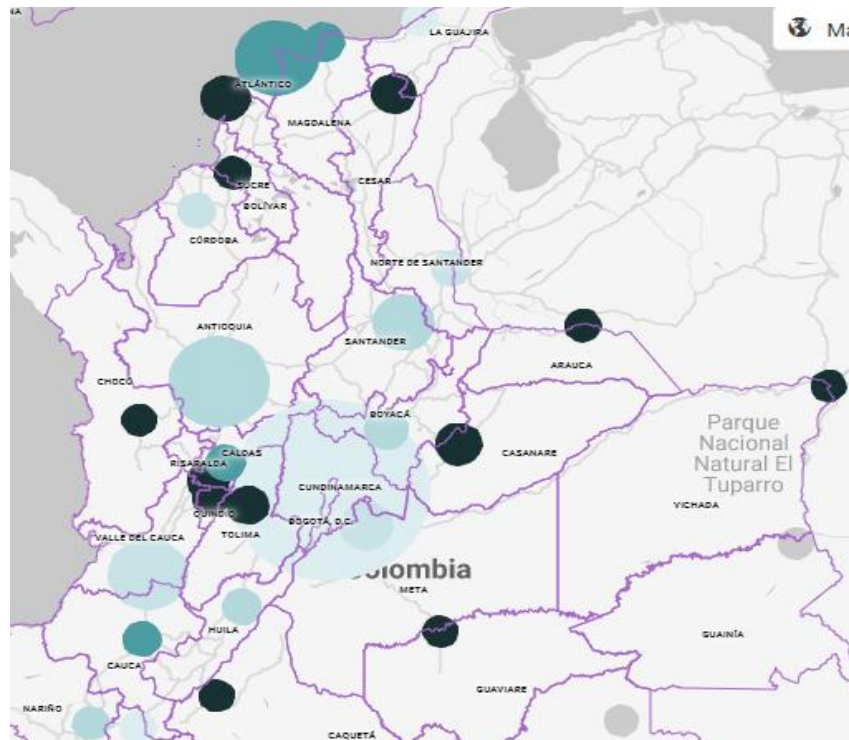
- **Presión en los precios:** Entre mayor es la competencia se ejerce una fuerte presión a los precios, donde una empresa puede ofrecer productos similares a un menor valor

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

obligando a las demás a reducir sus precios a cambio de no perder clientes, lo cual afectaría sus márgenes de rentabilidad e ingresos.

- **Diferenciación del producto:** Para una empresa puede ser difícil encontrar una característica diferenciadora ante la alta competencia, limitando su capacidad de captación, mantenimiento y fidelización.
- **Saturación del mercado:** La presencia de un gran número de empresas bajo la misma actividad económica puede conducir a una saturación del mercado, donde la oferta es superior a la demanda total ocasionando la salida de aquellas empresas que no se mantengan al día con las últimas tendencias y tecnologías.

**Figura 7.**  
*Localización geográfica de las empresas dedicadas a la actividad CIU 2511*



**Nota.** Fuente: Directorio de empresas, 2022

En tal sentido, para una organización es necesario conocer su competencia directa, la cual se define como aquella que se dirige al mismo mercado objetivo y/o cuentan con productos

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

similares o iguales a su portafolio de productos. Entre la competencia directa de la empresa Metálicas Osorio, se identifica:

1. Puertas Santander, es una empresa que se dedica a la fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, rejas, portones, celosías, aluminio, acero inoxidable y madera. La venta de sus productos metálicos es de bajo costo. Adicionalmente cuenta con comercio electrónico, envíos a todo el país, compras online, variedad de productos sustitutos y complementarios. Se encuentra ubicada en la Carrera 13 # 24-77, Comuna 4 Occidental, Girardot, Bucaramanga, Santander.
2. Metálicas García, Realizan trabajos de ornamentación, estructuras, cubiertas, parasoles y más. No llevan mucho tiempo en el mercado, pero ofrecen mejores diseños lo que puede atraer a clientes que valoran la estética y la originalidad. Sus precios son elevados y no tienen comercio electrónico. Está ubicada en la Carrera 15 # 8 - 64 Barrio Chapinero, Bucaramanga
3. Metálicas Mogotocoro (pintura única), Lleva más de 20 años en el mercado, se dedica a la fabricación de puertas, ventanas, rejas, pasamanos, portones, estructuras metálicas, hierro forjado en los diferentes materiales y medidas. Se encuentra ubicada en la Carrera 15 # 8-34 Barrio Comuneros, Bucaramanga, Santander. La empresa se destaca por la pintura de sus productos, ya que elaboran sus propios colores según la preferencia del cliente. No cuentan con comercio electrónico y sus precios son elevados.

- **Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas surgen como una estrategia empresarial de gran influencia a raíz de la globalización, que ha traído consigo la ampliación de las posibilidades de acceso a nuevos

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

mercados, de información, a tecnología y adquisición de capital para el desarrollo de empresas, así como también, el aumento de la incertidumbre y el riesgo ante la alta competencia. Hoy en día, una organización no solo debe afrontar a la competencia local o directa sino también a la competencia global. Por esta razón, el término de asociación o alianza comenzó a tomar más fuerza e importancia en las organizaciones en especial dentro de las pymes para su supervivencia.

Al asociarse una empresa con otra semejante o diferente de su mercado, se promueve el desarrollo tanto individual como colectivo lo que permite crear valor dentro de sus operaciones, productos y/o servicios al conocer nuevas metodologías, procesos y herramientas que conducen a su mejora. Entre los beneficios y/o ventajas se encuentran: la mejora del posicionamiento en el mercado; acceso a mercados con mayor envergadura, recursos materiales y humanos especializados; el incremento de productividad, desarrollo de economías de escala; mayores posibilidades de negociación con clientes y/o proveedores; la optimización de estándares de calidad y ventajas competitivas.

### ***2.1.6. Factores Ambientales***

En las normas ambientales están los artículos 8,79 y 80 de la Carta Política, se establecen los deberes constitucionales del Estado para proteger las riquezas naturales, la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica, planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su conservación y restauración, y prevenir y controlar el deterioro ambiental.

- **Responsabilidad Ambiental**

La Ley 23 de 1973 y el Decreto 1076 de 2015, establecen los principios y normativas relacionadas con la responsabilidad ambiental. Esto incluye la obligación de informar sobre los

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

riesgos ambientales asociados con el uso de elementos contaminantes, así como la necesidad de implementar medidas para prevenir y controlar la contaminación.

En consecuencia, resulta fundamental para la empresa Metálicas Osorio el cumplimiento de las normativas al ser susceptible de producir contaminación por los desechos metálicos, emisiones atmosféricas durante los procesos de soldadura y corte, vapores de pintura y demás productos químicos dentro del proceso productivo. Sin embargo, la carencia de un sistema de gestión ambiental conlleva a desconocer su impacto ambiental, el grado de cumplimiento de las normativas y adopción de medidas proactivas como: prácticas orientadas a reducir la contaminación o la educación del personal sobre su importancia.

- **Gestión de residuos**

La Ley 09 de 1979 y el CONPES 2750 de 1994 establecen las normativas y políticas relacionadas con la gestión de residuos sólidos en Colombia. Estas regulaciones buscan preservar la salud humana y el medio ambiente mediante el establecimiento de procedimientos de manejo, disposición y control de los residuos que puedan afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

La gestión adecuada de los residuos sólidos implica un sistema coordinado con los requisitos legales de disposición y tratamiento, el monitoreo de posibles impactos ambientales asociados con la gestión de residuos con el propósito de minimizar los efectos de manera eficiente. Para la empresa, la articulación de un sistema de gestión de residuos es crucial dada la variedad de desechos generados en los procesos de producción, los cuales se requieren la implementación de prácticas de segregación, un almacenamiento seguro y tratamiento adecuado (si aplica), así como el conocimiento para la disposición final según la normativa legal vigente.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Por lo tanto, se considera un factor crítico para su funcionamiento por el grado de cumplimiento que requiere la normatividad ambiental y de desarrollo sostenible, dado que este tipo de material puede generar diversas formas de contaminación que afectan el medio ambiente.

### ***2.1.7. Factores Legales***

Los factores legales son aquellas leyes, normas o regulaciones que pueden afectar la operación y conducta de las organizaciones.

- **Normas Técnicas Colombianas (NTC)**

Son regulaciones técnicas que establecen estándares de calidad y seguridad para diversos productos y procesos industriales, incluyendo la industria metalmeccánica.

#### **NTC-ISO 9001:2015**

Es una norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad y es parte de la serie de normas ISO 9000, que proporciona directrices y estándares para la gestión de la calidad en diversas organizaciones y sectores. Además, se basa en principios como: el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.

La norma se aplica a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector, y es vital ante un entorno altamente competitivo y exigente. Para la empresa Metálicas Osorio, se considera una oportunidad ya que la certificación se ha convertido en un requisito fundamental para aquellas empresas que quieran participar en proyectos de construcción. No obstante, permite mejorar los procesos internos, de calidad, así como de otorgar las garantías de

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

cumplimiento legal y reglamentario en el sector metalmeccánico, contribuyendo en la apertura de nuevos mercados, entre otras oportunidades de negocio.

### **NTC 5832:2021**

Esta norma establece los criterios para las prácticas usuales de la industria de los edificios, los puentes, las naves industriales y otras estructuras de acero, entendiéndose como otras estructuras, aquellas diseñadas, fabricadas y montadas de manera similar a las de los edificios y cuyos sistemas de resistencia a cargas verticales y laterales son también similares a los de los edificios.

La norma NTC 5832:2021 representa una oportunidad importante para Metálicas Osorio, debido a que no se encuentra certificada para la fabricación de estructuras metálicas, lo que ha sido un obstáculo para la concertación de proyectos a gran escala que requieren estándares de calidad y seguridad específicas. En ese sentido, si cumple con los criterios y prácticas establecidas contaría con una ventaja competitiva, que demuestra el compromiso de la empresa en la búsqueda de la excelencia y el cumplimiento de las regulaciones de la industria.

- **Decreto 1072 de 2015**

En general el objetivo de este decreto es determinar las normas, principios y directrices para la promoción, protección y regulación de las relaciones laborales en este país, como la formalización laboral, la jornada laboral, el salario mínimo, la protección de los derechos laborales, salud ocupacional, seguridad en el trabajo, entre otros temas. También establece las obligaciones de la empresa de implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para los trabajadores.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Artículo 1.2.3.1 De la conformación de la red de comités de seguridad y salud en el trabajo. Tiene como objetivo establecer relaciones jerárquicas, garantizar la armonía y asegurar el correcto funcionamiento de los comités de seguridad y salud en el trabajo en todo el país y fortalecer el sistema de prevención de riesgos laborales.

Artículo 2.2.4.1.3 del Decreto 1072 de 2015 hace referencia a la contratación de los servicios para el diseño y desarrollo del SG-SST donde las empresas pueden contratar a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) a la que están afiliadas o cualquier otra entidad con experiencia y certificación. Sin embargo, este sistema debe cumplir con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo y seguir las pautas proporcionadas por la ARL durante su asesoramiento gratuito en la fase inicial de diseño.

Artículo 2.2.4.6.3 Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Artículo 2.2.4.6.5 Política de seguridad y salud en el trabajo (SST). El empleador o contratante debe crear una política por escrito relacionada con la (SST). La cual debe formar parte de las políticas de gestión de la empresa y aplicadas en todos sus lugares de trabajo y para todos sus empleados, independientemente de su tipo de contrato o relación laboral, incluyendo a contratistas y subcontratistas.

En vista de que, la empresa Metálicas Osorio no tiene estructurado el SG-SST se considera como una oportunidad para establecer los estándares mínimos que garanticen un ambiente seguro

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

y ameno para los trabajadores, el cual implica no solo cumplir con las regulaciones legales, sino también busca el bienestar al proteger la salud y mantener su seguridad, evitando posibles sanciones o multas. Además, su implementación puede mejorar la productividad y reducir accidentes y/o enfermedades de trabajo.

En la **Tabla 6**, se presenta un resumen del modelo PESTEL previamente analizado entre las variables de mayor relevancia y su impacto para Metálicas Osorio como oportunidad (O) o amenaza (A).

**Tabla 6.**  
*Matriz PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Variable</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Impacto</b>
<b>Económico</b>	Crecimiento económico	Comportamiento económico del sector Metalmeccánico	Oportunidad
	Inflación	Variación de los precios en el mercado de bienes y/o servicios	Amenaza
	Tasa de Interés	índice de ganancia o costo de financiamiento	Oportunidad
	Tasa de cambio	Devaluación de la moneda local respecto a otros países	Amenaza
	Tratados de libre comercio (TLC)	Acuerdos entre países para la importación o exportación de bienes y/o servicios	Amenaza
<b>Social</b>	Nivel de riqueza	Disminución del poder adquisitivo de las personas.	Amenaza
	Desempleo	Aumento de la tasa de ocupación laboral	Oportunidad

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

	Cambios en los hábitos de consumo y nuevas tendencias	Transformación de los gustos y preferencias del cliente	Amenaza
<b>Político</b>	Reforma laboral	Modificación de las regulaciones y disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo	Amenaza
	Reforma tributaria	Cambio en el régimen de impuestos (recaudo de impuesto y ajuste de contribuyentes)	Amenaza
	Avances tecnológicos	Actualización tecnológica para la automatización de procesos y mejora de la calidad	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	TIC's	Herramientas digitales, redes sociales y programas de gestión empresarial que permiten llevar a cabo tareas con mayor eficiencia	Oportunidad
	E-commerce	Compra y venta de productos y/o servicios por plataformas digitales	Oportunidad
	Marketing digital	Estrategias para promocionar, comercializar los productos y atender a los clientes	Oportunidad
<b>Legal</b>	Norma técnica colombiana	Reconocimiento por el cumplimiento en los estándares internacionales de calidad y procesos de producción.	Oportunidad
	Decreto 1072 de 2015	Normativa para el sistema de seguridad y salud en el trabajo	Oportunidad

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

		en busca del bienestar de los trabajadores.	
<b>Ambiental</b>	Responsabilidad ambiental	Concientización del cuidado del medio ambiente y sus implicaciones en la salud y la industria.	Oportunidad
	Gestión de residuos sólidos	Tratamiento de los residuos y materiales que afectan el medio ambiente	Amenaza

### ***2.1.8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter***

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis estratégico utilizado para evaluar la competitividad de una empresa frente a la industria. Este modelo es llamado así por su creador, Michael Porter y se enfoca en el análisis de los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia.

#### **2.1.8.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Según Porter (1997), cuando un competidor llega por primera vez a un mercado trae consigo “nuevas capacidades, el deseo de ganar una fracción del mercado existente y, en algunos casos, una cantidad sustancial de recursos”. La intensidad de la fuerza de un competidor puede ser medida a través de un conjunto de aspectos que influyen positiva o negativamente en su posición, actuando como barreras de entrada al mercado; entre estos se encuentran:

- **Economía de escala:** Las grandes empresas que se encuentran establecidas en Bucaramanga o su área metropolitana tienen la capacidad de ofrecer diferentes precios según el volumen de la compra ya que tienen un margen de beneficio

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

superior por los volúmenes de producción que manejan, lo que representa un obstáculo para nuevos participantes en el mercado.

- **Atributos diferenciadores y lealtad de clientes:** En el mercado de la carpintería metálica, existe una mínima diferenciación de los productos porque las empresas se rigen por unos estándares ya establecidos por las medidas de las edificaciones. Pero, es posible encontrar diferencias entre empresas ya sea por diseños, colores de pintura e incluso por sus servicios, dado que algunas cuentan con un alto grado de experticia en ingeniería que les permite brindar soluciones diferenciales. No obstante, para los consumidores prima el precio al momento de elegir un producto.
- **Acceso a capital:** Las empresas requieren de invertir un valor considerable de recursos financieros para operar, especialmente por la maquinaria y los equipos especializados. Además, del capital de trabajo disponible, teniendo en cuenta que la mayor parte de las ventas se realizan con un abono entre el 10% a 30% del valor total de la compra y el saldo restante una vez es terminado el trabajo.

### 2.1.8.2 Poder de negociación de proveedores

Considerando que las materias primas requeridas para la producción como el acero, el aluminio, entre otros materiales de la industria metalmecánica pueden obtenerse fácilmente porque hay muchos proveedores en el mercado, lo cual permite a las empresas diversificar sus proveedores al discriminarlos en busca de la mejor opción, es decir, quien cumpla con las expectativas con relación a materiales de calidad a buenos precios. Por esta razón, se considera que es bajo gracias al control que puede mantener la empresa como cliente y su poder de decisión al no depender de un solo proveedor sino poder evaluar y elegir según sus necesidades.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

### **2.1.8.3 Poder de negociación de los consumidores**

El consumidor representa un actor esencial en la economía, donde su poder de negociación suele ser alto debido a la existencia de otras empresas que pueden satisfacer la demanda e incluso contar con una mayor variedad de productos. Esto le permite comparar precios, diseños, calidad, entre otros aspectos, generando un estado de fuerte competencia en especial al ubicarse en la misma zona, donde tienden a ajustarse con el propósito de retener al cliente a través del cumplimiento de las exigencias y/o deseos.

### **2.1.8.4 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es alta, el sector presenta una gran cantidad de empresas que ofrecen ese tipo de productos, las cuales se han ido fortaleciendo a través del tiempo con las nuevas tecnologías, logrando mejorar sus capacidades. Además, la mayor parte de estas empresas se encuentran focalizadas en una zona específica por el ordenamiento territorial del municipio, la cual dispone de múltiples vías de acceso y movimiento de transeúntes.

### **2.1.8.5 Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Porter (1997) define como “un sustituto aquel que realiza una función idéntica o similar, pero de otra manera o usando otros medios”. La presencia de productos sustitutos es baja, puesto que, en este caso, los productos de madera pueden considerarse un sustituto a la carpintería metálica, así como también las estructuras en aluminio. Sin embargo, los productos a base de metal ofrecen características únicas como la durabilidad y resistencia, que son difíciles de replicar en otros materiales. Además, sus costos son bajos que los convierte en un producto más asequible para el consumidor.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

### 2.1.9 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Vidal Arizabaleta, 2004).

Para llevar a cabo su calificación se tienen en cuenta los siguientes criterios de ponderación:

Convenciones	
Amenaza alta	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

**Tabla 7.**  
*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

Factores	Importancia Relativa %	Variables	Oportunidad (O) o Amenaza (A)	Ponderación	Evaluación *	Total
<b>F1. Económicos</b>	25%	Crecimiento económico	O	5%	4	0,2
		Tasa de Interés	O	6%	4	0,24
		Inflación	A	8%	1	0,08
		Tasa de cambio	A	4%	1	0,04
		Tratados de libre comercio (TLC)	A	2%	2	0,04
<b>TOTAL, F1</b>			<b>25%</b>			<b>0,60</b>
<b>F2. Sociales y culturales</b>	12%	Nivel de riqueza	A	2%	1	0,02
		Desempleo	O	4%	3	0,12
		Cambios en los hábitos de consumo y nuevas tendencias	A	6%	1	0,06
<b>TOTAL, F2</b>			<b>12%</b>			<b>0,20</b>

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<b>F3. Políticos, gubernamentales y Jurídicos</b>	15%	Reforma laboral	A	4%	1	0,04
		Existencia de certificación normas NTC	O	3%	4	0,12
		Reforma tributaria	A	6%	1	0,06
		Decreto 1072 de 2015 (SG-SST)	O	2%	3	0,06
<b>TOTAL, F3</b>				<b>15%</b>		<b>0,28</b>
<b>F4. Tecnológico</b>	21%	Avances tecnológicos	O	7%	4	0,28
		TIC	O	4%	4	0,16
		E-commerce	O	5%	4	0,2
		Marketing digital	O	5%	4	0,2
<b>TOTALF4</b>				<b>21%</b>		<b>0,84</b>
<b>F5. Ambiental</b>	10%	Gestión de residuos	A	4%	1	0,04
		Responsabilidad ambiental	O	6%	3	0,18
<b>TOTAL, F5</b>				<b>10%</b>		<b>0,22</b>
<b>F6. Competitivos</b>	17%	Competencia	A	10%	1	0,1
		Alianzas estratégicas	O	7%	4	0,28
<b>TOTAL, F6</b>				<b>17%</b>		<b>0,38</b>
<b>TOTAL, FACTORES</b>				<b>100%</b>		<b>2,52</b>

Como se observa en la **Tabla 7.** que representa la Matriz EFE, se identificaron un total de 20 factores, que fueron divididos entre oportunidades o amenazas y calificados según su grado de importancia (mayor o menor) para la organización. Posteriormente, se calculó el valor total de cada factor multiplicando la ponderación por la evaluación dando como resultado el puntaje total de la Matriz EFE, en este caso es de 2,52.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Con este resultado es posible medir la posición actual de la empresa en relación con su entorno y determinar los aspectos donde necesita mejorar para aprovechar las oportunidades y mitigar posibles amenazas. Donde, un valor superior a 2,5 indica que el sector es favorable para crecer; y un valor por debajo, implica que la organización requiere tomar medidas para mejorar su desempeño, de tal manera que pueda alinearse con las tendencias del mercado, superar desafíos y mantener una ventaja competitiva.

Entre las principales oportunidades y amenazas dentro del sector metalmecánico que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa Metálicas Osorio, se destaca como principal oportunidad la adopción de nuevas tecnologías con una ponderación del 0,28, seguido del manejo de TIC y marketing digital; otra oportunidad latente en el momento son las tasas de interés con un 0,24, que representa una mayor posibilidad de acceso a créditos a bajo costo para reinversión en su negocio y finalmente, el crecimiento del sector que puede aumentar la demanda de productos y servicios.

Respecto a las amenazas, se considera como principal a la competencia, la cual es un factor importante porque permite a las organizaciones encaminarse hacia la mejora continua y la creación de estrategias en busca de la diferenciación. Por otra parte, entre otros riesgos potenciales se incluyen los cambios en los hábitos de consumo, TLC, inflación, reformas gubernamentales y desafíos ambientales.

El resultado obtenido de 2,52 en la matriz EFE aplicada a la empresa Metálicas Osorio, aunque estos dos puntos por encima de la media, deja ver sus necesidades e importancia de este proyecto para el desarrollo de mejores prácticas en busca de adaptarse y cumplir con las nuevas normativas, regulaciones fiscales, las exigencias del consumidor y desarrollos tecnológicos.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **2.2 Evaluación Interna**

La evaluación interna de una organización implica realizar el análisis de los recursos, activos, características, habilidades y ventajas competitivas, con el fin de comprender su posición en el mercado y tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar su rendimiento y aumentar su competitividad.

Con el propósito de conocer su situación actual, se lleva a cabo el estudio de las capacidades: directiva, comercial, financiera, tecnológica y de talento humano de la empresa Metálicas Osorio. Además, se llevaron a cabo los instrumentos de recolección de información como: un cuestionario estructurado a los grupos de interés (empleados, clientes y proveedores), una entrevista aplicada a la propietaria (**Ver apéndice 2, 3, 4 y 5**) y como complemento, la observación de las actividades con el apoyo del equipo de trabajo en las instalaciones de la organización.

### **2.2.1 Capacidad Directiva**

La capacidad directiva comprende el análisis del proceso administrativo en cuanto a la dirección, planeación, control, la toma de decisiones, entre otros aspectos.

- **Dirección**

La dirección empresarial es una actividad destinada al liderazgo, fundamental para el éxito y crecimiento de una organización. Aunque la dirección es una parte central de la administración que organiza, integra, ejecuta y controla las actividades se requiere de un buen líder para el desarrollo estratégico y gestión eficiente de los recursos.

En la empresa Metálicas Osorio, se identifica un estilo de liderazgo matriarcal ejercido por la señora Marisol Pabón, cofundadora y madre. En su rol gerencial, se detecta una resistencia al

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

cambio, carencia de direccionamiento y claridad de objetivos empresariales, lo que resulta con una limitada autonomía para dirigir al equipo de trabajo al momento de tomar medidas correctivas o decisivas sobre el negocio.

Al ser una empresa de tipo familiar, la cercanía puede ser una fortaleza en términos de confianza y compromiso, sin embargo, a menudo puede verse afectado por conflictos internos, al entrelazar la vida familiar con las decisiones empresariales que conlleva a una baja objetividad en la toma de decisiones y ejecución de estrategias.

Actualmente, la toma de decisiones se suele dar a partir de la información disponible, experiencia previa y si es necesario se apoya del personal o allegados que conozcan del tema. Esto se debe principalmente a la falta de formación académica por parte del gerente, que no le permite orientar a la organización y aprovechar las oportunidades de crecimiento a través de la mejora continua, establecimiento de objetivos y coordinación de recursos. Por lo cual, se mantienen operando en una zona de seguridad sin un cambio significativo que le permita sobresalir en el mercado y poder hacer frente a los desafíos que se presenten.

La falta de formalidad a nivel administrativo en cuanto a la delegación de funciones, división de trabajo, manual de funciones, perfiles de cargo y responsabilidades, ha traído diferentes problemas que han impactado negativamente la rentabilidad, productividad y eficiencia en los procesos internos y la toma de decisiones.

- **Planeación**

La planeación es una acción de prepararse anticipadamente teniendo en cuenta factores internos o externos con el propósito de alcanzar una meta determinada. De acuerdo con las entrevistas realizadas a la parte directiva, se refleja la ausencia de mecanismos para evaluar y

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

desarrollar un plan a corto, mediano o largo plazo, así como buscar alternativas ante situaciones que puedan surgir en el entorno empresarial.

A pesar de contar con una experiencia de 28 años en el ámbito de la ornamentación en Bucaramanga, la empresa carece de una visión a corto, mediano o largo plazo, producto de la toma de decisiones sobre la marcha, es decir, basadas en las necesidades del corto plazo, poniendo en riesgo la liquidez, integridad y confianza al brindar soluciones superficiales o temporales.

Además, no cuenta con ningún tipo de políticas, objetivos o metas por área; ni mecanismos de control que midan la eficiencia de las operaciones productivas, una misión, visión u objetivos corporativos que al no estar plenamente establecidos y divulgados dentro de la organización propicia una falta de alineación y enfoque común entre las diferentes áreas, confusiones y en general, un desempeño inferior en la consecución de resultados y cumplimiento de estándares de calidad esperados.

La falta de planificación adecuada condiciona su capacidad para anticipar cambios en el mercado y por consiguiente detectar oportunidades, lo que puede llevar a perder competitividad y a no alcanzar su máximo potencial. Por esta razón, es necesario definir estrategias que le permitan plantear metas alcanzables en un horizonte temporal concreto y generar una ventaja competitiva a través de su fuerza laboral, la calidad de los productos o satisfacción al cliente.

- **Control**

El control es el proceso por medio del cual se mide el desempeño de las actividades que desarrolla la empresa, esto con el propósito de dar cumplimiento a los estándares establecidos en cuanto a calidad, satisfacción del cliente, productividad, etc.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

En la actualidad, la empresa no tiene establecido un sistema formal de control interno, la supervisión se lleva a cabo principalmente a través de observaciones personales sin realizar una revisión minuciosa del proceso mediante reportes detallados, validación de parámetros o seguimiento de indicadores de desempeño. Por su parte, las instrucciones, expectativas y evaluación del desempeño de los empleados dependen de interacciones cotidianas.

La comunicación se realiza de manera verbal en conversaciones informales entre la dirección y el trabajador, lo que puede generar malentendidos entre las partes. Además, la asignación de tareas se da de manera subjetiva sin contar con descripciones de trabajo detalladas para cada puesto, que puede originar retrasos y errores en la ejecución de las actividades por la falta de claridad en los procesos.

Otro aspecto importante es la gestión de inventarios, donde el abastecimiento de materiales se realiza en base a la experiencia y las estimaciones personales en lugar de realizar un seguimiento sistemático de los niveles de inventario para una gestión eficiente de estos. Esta falta de control puede desencadenar problemas de stock, exceso de inventario o escasez de materia prima, afectando la continuidad operativa y la satisfacción del cliente.

**Tabla 8.**  
*Capacidad directiva*

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Dirección</i>					X		X		
<i>Planeación</i>				X			X		
<i>Control</i>					X		X		
<i>Estructura organizacional</i>				X					X

### ***2.2.2 Capacidad Comercial***

El análisis de la capacidad comercial permite identificar las principales fortalezas y debilidades que intervienen en las actividades comerciales de la empresa. Tiene como objetivo investigar y diagnosticar la estructura del área de mercadeo, análisis de sus clientes, participación en el mercado, publicidad y promoción, portafolio de productos, la fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos.

La recopilación de la información se realizó a través de la encuesta de clientes y entrevista a los proveedores, con el fin de obtener una visión clara de su funcionamiento.

- **Estructura del área de mercadeo:**

Actualmente, el administrador, como único responsable, se encarga de coordinar las actividades relacionadas con el marketing sin contar con un amplio conocimiento del tema. Estas tareas incluyen: responder mensajes de posibles clientes en las plataformas de WhatsApp y Facebook, realizar llamadas a cliente y negociar precios de venta de productos.

Debido a que, en la empresa no existe un departamento de marketing, su capacidad para dar a conocer sus productos y/o servicios es limitada. Puesto que, la ausencia de un área o persona que se dedique exclusivamente al marketing impide la implementación de estrategias de promoción, publicidad y comunicación adecuadas para su nicho de mercado para atraer nuevos clientes y crear una relación sólida con la base de clientes existente.

El marketing juega un papel fundamental para la construcción de una imagen de marca, la generación de demanda e identificación de oportunidades de mercado. La falta de especialización en la estructura organizativa representa una desventaja competitiva para la empresa en el entorno empresarial.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- **Lealtad y satisfacción del cliente:**

A pesar del alto nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado, como se evidencio en la encuesta realizada donde el 49% de los encuestados se encuentran “completamente satisfechos” y el 37,3% “satisfechos”, existe una debilidad significativa en la capacidad que tiene la empresa para mantener la lealtad de sus clientes.

Entre los puntos críticos identificados, la principal es la falta de estrategias para el fomento de fidelización de los clientes existentes. Ya que, aunque la empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada transacción, la mayoría de los compradores son nuevos y no hay una proporción significativa de clientes recurrentes, lo cual puede ser por la naturaleza de los productos ofrecidos por la empresa, que tienden a ser compras únicas o esporádicas en la vida del cliente o el manejo de servicio posventa.

En ese sentido, resulta pertinente el desarrollo e implementación de programas de fidelización que incentiven y recompensen la lealtad, teniendo en cuenta que los clientes recurrentes no solo generan ingresos constantes, sino que también actúan como promotores de la marca al recomendarla a otros.

- **Participación en el mercado:**

En los últimos años, la empresa ha experimentado una pérdida de la cuota de mercado debido a la llegada de nuevos competidores, generando bajos rendimientos e incertidumbre para la continuidad de sus operaciones.

La falta de estudios de mercado y/o clientes para evaluar las percepciones y nuevas tendencias, representa un obstáculo importante para comprender a fondo las necesidades, preferencias y demandas de sus clientes actuales y potenciales. Lo cual, no solo le impide innovar

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y demandas del consumidor, sino también dificulta la toma de decisiones y reduce la efectividad de las acciones comerciales y de marketing.

En tal sentido, es necesario contar con un enfoque estratégico hacia la investigación de mercado, análisis competitivo e inversión en I+D para mejorar su posición en el mercado, identificar oportunidades de crecimiento y expansión al satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Publicidad y promoción:**

La empresa ha implementado algunas estrategias de publicidad y promoción como: las tarjetas de presentación y el uso de Facebook en los últimos dos años, sin embargo, estas acciones resultan ser insuficientes dadas las herramientas de marketing disponibles en la actualidad.

Las tarjetas de presentación son una herramienta tradicional, es el medio principal por donde la empresa ofrece sus servicios cuando las personas se acercan al establecimiento o requieren de una visita presencial para una cotización, aún así su alcance es limitado en comparación con los métodos modernos. Por otro lado, a pesar de haber incursionado en la plataforma de Facebook, no cuenta con una participación activa en la red social, ya que las publicaciones de contenido en fotos o videos de su trabajo son realizadas de manera ocasional, sin mencionar que está ausente en otras plataformas digitales y no invierte en campañas publicitarias, lo cual demuestra su limitada diversificación de medios publicitarios y baja participación e interacción en línea.

La falta de inversión en publicidad refleja el desinterés y desconocimiento por parte de la empresa en una estrategia de marketing, así como de las herramientas actuales para la promoción de los productos y/o servicios, el relacionamiento con los clientes y la construcción de una imagen digital.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- **Portafolio de productos:**

Metálicas Osorio cuenta con una amplia gama de productos que incluye puertas, ventanas, rejas, pasamanos, portones entre otros. Sin embargo, presenta algunas limitaciones importantes que afectan su capacidad para satisfacer las demandas del mercado.

Para comenzar, se identifica una baja capacidad de innovación por la falta de variedad en diseños, ya que los clientes tienden a buscar productos que no solo cumplan las necesidades funcionales, sino que también ofrezcan diseños atractivos y modernos.

Por otro lado, en relación con la presentación de los productos dado que, la empresa no dispone de un catálogo formal con imágenes de alta calidad y descripciones detalladas de sus productos. Ante una cotización o muestra, presenta fotografías de trabajos previos a través del celular, con una baja calidad en las imágenes, sin precisión o estética y en desorden, lo que no proyecta una imagen profesional y termina afectando la percepción del cliente sobre la empresa y sus productos.

- **Proveedores y disponibilidad de insumos:**

La empresa ha logrado establecer una relación comercial sólida y duradera con sus principales proveedores, lo cual representa una fortaleza significativa dentro de la cadena de suministro. Su relación de más de 24 meses, refleja un lazo de confianza y trabajo a lo largo del tiempo.

Al contar la empresa con una relación estable y colaborativa, es posible mantener un flujo constante de insumos y materia prima para la continuidad de sus operaciones de producción, además, se destaca la capacidad de los proveedores para satisfacer la demanda en grandes

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

volúmenes y la alta calidad gracias a la certificación con la que cuentan, que brinda una garantía sobre la calidad del material utilizado en la fabricación de los productos.

**Tabla 9.**  
*Capacidad comercial*

Capacidad Comercial	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Estructura del área de mercadeo</i>				X			X		
<i>Lealtad y satisfacción del cliente</i>		X					X		
<i>Participación en el mercado</i>					X			X	
<i>Publicidad y promoción</i>				X			X		
<i>Portafolio de productos</i>		X					X		
<i>Proveedores y disponibilidad de insumos</i>	X							X	

### 2.2.3 Capacidad Financiera

Dentro de la capacidad financiera, se evalúa la gestión económica de la empresa y mide la capacidad para responder a obligaciones o de realizar inversiones en un periodo de tiempo.

- **Acceso a capital**

El capital puede ser un activo o recurso financiero como efectivo, títulos valores, entre otros que son propiedad de la empresa o una persona, por medio del cual es posible financiar proyectos o realizar inversiones. En la empresa, el capital está compuesto principalmente por

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

activos tangibles (infraestructura, maquinaria y equipos, muebles y enseres) que se encuentran valuados en 50 millones de pesos, según lo señala su propietaria.

Para la empresa, el acceso a capital sería una fortaleza producto del historial crediticio positivo y la buena reputación financiera de su propietaria, la señora Marisol Pabón. Lo cual, facilita el acceso a fuentes de financiamiento como préstamos bancarios o líneas de crédito en caso de emergencia o necesidades financieras. Además, gracias al largo tiempo de operación en el mercado y recursos a su disposición, es posible ofrecer garantías que respalden una obligación financiera.

No obstante, la empresa no ha sabido aprovechar plenamente los recursos financieros debido a la ausencia de una gestión financiera estructurada, la no facturación, falta de informes financieros y presupuesto, le impide responder de manera asertiva ante situaciones imprevistas ni demostrar una solidez financiera o capacidad de endeudamiento necesarios para aumentar su productividad y capital de trabajo.

- **Estabilidad de costos**

En cuanto a la estabilidad de costos, podría considerarse como una fortaleza dado que sus gastos operativos se mantienen relativamente constantes, esto se debe a que los costos de producción, mano de obra, mantenimiento, entre otros no experimentan cambios significativos gracias a la negociación de crédito con proveedores y estimación de la demanda. Sin embargo, la empresa no cuenta con una estructura de costeo para ejercer un control real sobre sus costos de producción ya que no dispone de datos confiables para planificar, gestionar y evaluar la rentabilidad de sus productos.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Al no tener determinados sus costos, la empresa puede incurrir en gastos que no aportan valor a los productos, creando un desequilibrio financiero. Por esta razón, es fundamental identificar y gestionar de manera adecuada los costos para mantener su viabilidad a largo plazo, así como lograr un crecimiento sostenible en el mercado, lo cual es posible mediante la optimización de sus procesos, gestión eficiente de recursos, evitando desperdicios y aprovechando la capacidad productiva.

- **Disponibilidad de fondos**

La liquidez o disponibilidad de fondos, es un término importante dentro de las organizaciones que indica la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, contribuyendo a tomar decisiones ante oportunidades de inversión o negocio.

Debido a que la empresa no dispone de estados financieros o informes contables detallados, dificulta el análisis cuantitativo de la liquidez, sin embargo, basándonos en su flujo de efectivo, la rotación de inventario y cuentas por cobrar, así como su relación con proveedores y clientes es posible obtener una visión general de esta.

A pesar de las variaciones en las ventas durante los años, la empresa cuenta con la capacidad de generar ingresos y cubrir sus gastos básicos como salarios, servicios públicos y materias primas, sin la necesidad de recurrir a financiamiento externo. Así mismo, cuenta con la ventaja de convertir rápidamente sus activos en efectivo gracias a que todo proyecto requiere de un pago anticipado que varía de acuerdo con el costo total del proyecto, donde para trabajos con un valor inferior a 1 millón, corresponde al 20% y si supera ese valor es del 50%.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa posee una relación estable con sus proveedores que le ha permitido establecer acuerdos de pago para la mercancía, siendo a cuotas



## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<i>Acceso a capital cuando lo requiere</i>	X		X
<i>Estabilidad de costos</i>		X	X
<i>Liquidez, disponibilidad de fondos</i>	X		X
<i>Información financiera</i>		X	X

### **2.2.4 Capacidad Tecnológica**

El análisis de la capacidad tecnológica es importante en la empresa para identificar el tipo de tecnología con la que cuenta y el impacto que tiene en las operaciones, con el fin de que esta tecnología sea una ventaja en lugar de un obstáculo para el éxito de la organización.

Metálicas Osorio cuenta con maquinaria para corte, dobladora, pulidora, tronzadora, cizalla de varilla y de ángulo, taladro de árbol, equipos de soldadura, compresor, herramientas manuales, etc. Es importante destacar que estos equipos tienen una antigüedad de 15 años y se encuentran en buen estado. Además, la empresa opera bajo un modelo de trabajo sobre pedido, debido a esto se presenta variación en la carga de trabajo a lo largo del año. En promedio, la empresa logra producir alrededor de 20 puertas, 15 ventanas y 12 rejas mensualmente, si bien estos números pueden variar según la complejidad de los diseños, las medidas y la demanda de los productos más solicitados.

También se identifica la falta de un control formal en el proceso de corte, lo que ha generado altos niveles de desperdicio de material y representa una preocupación importante para la rentabilidad de la empresa. Además, la ausencia de inspecciones de calidad en cada etapa de producción ha contribuido en ocasiones a la generación de errores en la pintada, la soldada y piezas

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

defectuosas que requieren reprocesos. Esta situación aumenta los costos operativos y afecta negativamente la eficiencia general de la empresa.

Por otra parte, se cuenta con tres trabajadores que tienen una amplia experiencia y conocimientos en soldadura, pintura, armado y la capacidad de diseñar y producir. Sin embargo, en la encuesta realizada a los clientes se observa una puntuación alta en áreas claves que requieren mejoras, los principales aspectos son “el precio y la variedad de opciones” con 43,1% y el 35,3% teniendo también un mayor grado de importancia para los encuestados, seguido por “creatividad” con el 18,6%, la “innovación” con el 13,7%; la “atención al cliente” con el 11,8%. Estos resultados resaltan la necesidad que tiene Metálicas Osorio de abordar estas áreas para satisfacer mejor las expectativas de sus clientes y fortalecer la posición en el mercado.

**Tabla 11.**  
*Capacidad tecnológica*

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<i>Habilidad técnica y de manufactura</i>		X							X
<i>Capacidad de innovación</i>				X					X
<i>Efectividad de la producción y programa de entrega</i>			X						X
<i>Implementación de nueva tecnología</i>				X					X

En el análisis del PCI se identifica como fortaleza media la habilidad técnica y manufactura, debido a la experiencia y conocimiento de los tres trabajadores en soldadura, pintura,

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

armado y diseño, además de la maquinaria que está en buen estado, respaldan la capacidad de la empresa para producir sus productos. Sin embargo, se identifican varias debilidades que requieren de atención como la capacidad de innovación y valor agregado al producto, según la encuesta de los clientes es un área que se debe mejorar e implementar estrategias que beneficien a la empresa y a sus clientes. Asimismo, se observaron otras variables como fortaleza baja la efectividad de la producción y programación de la entrega que se ve afectado por los reprocesos y altos niveles de desperdicio de material, la falta de aplicación de tecnología avanzada y de una constante vigilancia de calidad en cada etapa del proceso de producción.

### ***2.2.5 Capacidad del Talento Humano***

El análisis del talento humano se realizó a través de un cuestionario a los trabajadores con el propósito de conocer y evaluar la formación educativa, condiciones de trabajo, habilidades y disposición del personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización, en este se reflejando las siguientes variables:

- **Nivel académico**

Es una debilidad que está presentando la empresa, ya que los empleados son bachilleres y no cuentan con la formación y educación requerida para este campo, lo que está afectando la capacidad de mantenerse actualizada en diseño, innovación y nuevas técnicas. Además, para el proceso de contratación lo realiza directamente el gerente y no solicita de estudios, pero si le hacen una serie de preguntas básicas sobre su experiencia laboral, conocimientos adquiridos y realizan unas pruebas de soldadura y armado según lo que se requiera.

- **Experiencia técnica**

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Es un factor que Metálicas Osorio tiene como fortaleza, ya que solo dos de los empleados tienen una amplia experiencia en la fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, rejas y estructuras metálicas. Han estado en la industria durante más de 8 años y han perfeccionado las habilidades en soldadura, pintura y montaje, permitiéndoles producir una gran variedad de productos.

- **Rotación del personal**

Se señala como debilidad “la alta rotación de personal”, ya que se tiene al dueño de la empresa como “Gerente”, seguido del administrador, supervisor y armador, son los cargos que se han mantenido. Sin embargo, la rotación frecuente de los ayudantes y el soldador genera un impacto negativo para la empresa, causando interrupciones en la producción, pérdida de experiencia, habilidades y períodos de tiempo en los que no cuenta con suficiente personal para realizar las tareas necesarias de manera eficiente.

- **Capacitación del personal**

La empresa no ha implementado programas formales de capacitación para actualizar las habilidades de sus trabajadores y aprender sobre nuevas técnicas de diseño, prácticas de fabricación, manejo de materiales y procesos de soldadura, entre otros. Es por esto, que se considera que la empresa Metálicas Osorio no cuenta con un personal altamente capacitado en nuevos conocimientos, últimas tendencias y certificaciones de estudios que contribuyan para su desarrollo.

**Tabla 12.**  
*Capacidad del talento humano*

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<i>Nivel académico del talento humano</i>	X	X
<i>Experiencia técnica</i>	X	X
<i>Rotación del personal</i>	X	X
<i>Capacitación del personal</i>	X	X

### 2.2.6 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite realizar un benchmarking con el objetivo de determinar el nivel de competitividad de la empresa frente a sus principales competidores a partir de la identificación de factores críticos o determinantes para el éxito. Para llevar a cabo el análisis comparativo, son definidos los siguientes criterios de ponderación:

<b>Convenciones</b>	
Debilidad alta	1
Debilidad Moderada	2
Fortaleza moderada	3
Fortaleza alta	4

A continuación, se presentan los factores clave para el análisis de las empresas que representan una competencia en el sector, siendo destacadas por su reconocimiento y cobertura a nivel regional.

- **Precios competitivos:** Es un aspecto importante para conocer su impacto y cómo afecta el crecimiento, rentabilidad, la sensibilidad del cliente al precio, el posicionamiento, etc. Además, le permite a la empresa identificar qué cosas están haciendo diferente sus competidores para así tomar decisiones informadas.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- **Calidad del producto:** Es un criterio fundamental que se evalúa con el fin de analizar cómo se encuentra Metálicas Osorio frente a la competencia en cuanto a durabilidad, materiales, funcionalidad, certificaciones y estética, ya que la entrega de productos de calidad garantiza la satisfacción del cliente, la imagen y su capacidad competitiva.
- **Imagen:** El análisis de la imagen de la empresa en comparación con la competencia se realiza con el objetivo de identificar cual es la percepción que los clientes, proveedores y la comunidad tienen referente a reputación, confianza y credibilidad.
- **Infraestructura física y tecnológica:** La evaluación de este factor se realiza con el propósito de conocer como la empresa se sitúa en términos de recursos, capacidad de las instalaciones físicas, maquinaria y equipos.
- **Portafolio de productos:** Es importante evaluar la gama de productos que Metálicas Osorio ofrece en comparación con sus competidores, para identificar factores claves que pueden ser utilizados estratégicamente para ajustar el portafolio y diferenciar la oferta de la empresa en el mercado.
- **Desarrollo del producto:** El desarrollo de productos es un factor fundamental que se realiza con el propósito de examinar y comparar como la competencia está innovando en cuanto a la creación y mejora en la fabricación de los productos existentes y el lanzamiento de nuevas líneas.
- **Posicionamiento de marca:** El análisis del posicionamiento de marca de Metálicas Osorio se realiza con el fin de evaluar la posición de la empresa en comparación con sus rivales teniendo en cuenta que tan reconocidas son a nivel local y regional.
- **Redes de distribución:** Este análisis aborda la manera en que Metálicas Osorio se posiciona frente a la competencia en cuanto a las diversas redes de distribución (venta directa,

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

redes sociales, comercio electrónico, página web, exportación y contratos con constructoras) para vender y dar a conocer sus productos en el mercado. Además, le permite a la empresa a detectar ineficiencias en la red de distribución que podrían necesitar ajustarse y adaptarse a la actualidad.

**Tabla 13.**  
*Matriz de perfil competitivo - MPC*

Factores Claves de Éxito	Ponderación	METÁLICAS OSORIO		METÁLICAS MOGOTOCORO		PUERTAS SANTANDER		METÁLICAS GARCIA	
		Clasificación	Total	Clasificación	Total	Clasificación	Total	Clasificación	Total
Precios Competitivos	18%	4	0,72	1	0,18	3	0,54	2	0,36
Calidad del producto	12%	2	0,24	2	0,24	4	0,48	3	0,54
Imagen	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,72
Infraestructura física y tecnológica	8%	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,18
Portafolio de productos	10%	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,54
Desarrollo del producto	12%	1	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,54
Posicionamiento de marca	15%	1	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,18
Redes de distribución	15%	1	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,04</b>		<b>1,62</b>		<b>3,59</b>		<b>3,42</b>

La matriz de perfil competitivo (MPC) dio como resultado para la empresa Metálicas Osorio una calificación de 2,04 entre su competencia. Siendo la calificación más alta para la empresa Puertas Santander que obtuvo un 3,59, seguido de Metálicas García con un 3,42 y finalmente, Metálicas Mogotocoro con 1,62. Entre la mayor puntuación obtenida y Metálicas Osorio se refleja una diferencia de 1,55 puntos que indica la fuerte posición y ventaja competitiva

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

en el mercado. Mientras que, Metálicas Mogotocoro se ubicó en la última posición siendo el más débil de todas las empresas evaluadas evidenciando que el mayor competidor de la empresa es Puertas Santander.

Teniendo en cuenta que la matriz MPC contempla el entorno competitivo en el que circula la empresa, reflejando las oportunidades o aspectos a mejorar para lograr condiciones más favorables que promuevan la consolidación en el mercado. Entre los factores de éxito se destacan los precios competitivos, el desarrollo de productos, la calidad, posicionamiento y redes de distribución. Entre sus hallazgos, se resalta la necesidad de tomar medidas concretas que le permitan mejorar su competitividad y crecer, tales como creación de nuevos productos, implementación de estrategias de marketing y establecimiento de alianzas o colaboraciones.

### ***2.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)***

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia a través del resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades relevantes en las áreas funcionales de una organización, que además brinda una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (Fred, 2008).

Para llevar a cabo su calificación se tienen en cuenta los siguientes criterios de ponderación:

<b>Convenciones</b>	
Debilidad alta	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 14.**

*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Factores	Importancia Relativa %	Variables	Fortaleza (F) o Debilidad (D)	Ponderación	Evaluación *	Total
<b>F1. Capacidad directiva</b>	25%	Dirección	D	7%	1	0,07
		Planeación	D	9%	1	0,09
		Control	D	5%	1	0,05
		Estructura organizacional	D	4%	2	0,08
<b>TOTAL, F1</b>				<b>25%</b>		<b>0,29</b>
<b>F2. Capacidad competitiva</b>	20%	Lealtad y satisfacción del cliente	F	5%	4	0,2
		Portafolio de productos	F	2%	4	0,08
		Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	F	2%	3	0,06
		Estructura del área de mercadeo	D	4%	1	0,04
		Participación en el mercado	D	1%	2	0,02
		Publicidad y promoción	D	6%	1	0,06
<b>TOTAL, F2</b>				<b>20%</b>		<b>0,46</b>
<b>F3. Capacidad financiera</b>	23%	Acceso a capital	F	8%	3	0,24
		Disponibilidad de fondos	F	6%	3	0,18
		Estabilidad de costos	D	5%	2	0,1
		Información financiera	D	4%	1	0,04
<b>TOTAL, F3</b>				<b>23%</b>		<b>0,56</b>
<b>F4. Capacidad tecnológica</b>	17%	Habilidad técnica y de manufactura	F	6%	3	0,18
		Efectividad de la producción y programación	F	2%	3	0,06
		Capacidad de innovación	D	4%	1	0,04
		Implementación de nueva tecnología	D	5%	1	0,05
<b>TOTAL, F4</b>				<b>17%</b>		<b>0,33</b>
<b>F5. Capacidad del talento humano</b>	15%	Experiencia técnica	F	5%	3	0,2
		Nivel académico del talento humano	D	4%	1	0,04
		Capacitación del personal	D	3%	1	0,03
		Rotación del personal	D	3%	2	0,06

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<b>TOTAL, F5</b>		<b>15%</b>	<b>0,28</b>
<b>TOTAL, FACTORES</b>	100%	<b>100%</b>	<b>1,92</b>

En la **Tabla 14.** se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se procedió a analizar los factores críticos para Metálicas Osorio. Se identificó un total de 22 variables, las cuales incluyen tanto fortalezas (F) como debilidades (D), y se les asignó un porcentaje según su grado de importancia y un peso a cada variable, representando su influencia en el factor general. Posteriormente, se calculó la evaluación total de cada factor, multiplicando la ponderación por la fortaleza o debilidad de cada una de las variables y sumando los resultados, se obtuvo un puntaje total de 1,92; lo que indica que Metálicas Osorio tiene más debilidades que fortalezas, reflejando la baja gestión estratégica y respuesta al cambio por parte de la organización.

Este resultado permite entender el comportamiento de la empresa en relación con sus factores internos, donde un resultado de 2,5 corresponde a un equilibrio entre las fortalezas y debilidades, pero al estar por debajo de este valor, refleja las necesidades de la organización para mejorar y tomar acciones que ayuden a incrementar sus fortalezas y abordar esas debilidades encontradas.

En la capacidad directiva, se identifica la dirección, planeación, control y estructura organizacional como debilidades con una puntuación total de 0,29; lo que sugiere la necesidad de mejorar la gestión gerencial para impulsar el cambio y el progreso organizacional. Por otra parte, en la capacidad competitiva con una puntuación total de 0,46; la lealtad y satisfacción del cliente se destaca como fortaleza, mientras que, la estructura de marketing y participación en el mercado son aspectos por intervenir para fortalecer la posición competitiva de la empresa.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

En la capacidad financiera, con una puntuación total de 0,56; muestra que la empresa tiene como fortaleza el acceso a capital y disponibilidad de fondos, lo que indica que pueden aprovechar estos recursos financieros para sus operaciones y proyectos de crecimiento. Sin embargo, también se detectan debilidades como la estabilidad de costos, la información financiera que requieren de atención y acción inmediata para mejorar su posición financiera y capacidad para tomar decisiones efectivas ante los desafíos del entorno.

En la capacidad tecnológica, con una puntuación total de 0,33; se destaca la habilidad técnica y la efectividad en la producción como fortalezas, pero, su capacidad de innovación e implementación de nuevas tecnologías es débil, siendo puntos críticos para mejorar su eficiencia y adaptabilidad en el mercado.

En la capacidad del talento humano, con una puntuación total de 0,28; la experiencia técnica del personal se destaca como una fortaleza, la cual es indispensable en el sector metalmeccánico, sin embargo, se encuentran debilidades en la contratación, entrenamiento y retención del personal, generando una baja estabilidad y riesgo en la continuidad operativa.

Finalmente, con este análisis fue posible detectar las áreas que requieren intervención inmediata para tomar medidas concretas que ayuden a generar cambios positivos dentro de la empresa para la mejora de su competitividad y crecimiento.

### **2.2.8 Matriz DOFA**

El estudio de oportunidades y amenazas nos lleva al análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite a la empresa establecer estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y mitigar el impacto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para capitalizar las oportunidades y prevenir de manera oportuna el efecto de las amenazas (Serna,

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

2014). A continuación, se presenta la matriz DOFA en base al análisis interno y externo de la empresa Metálicas Osorio.

**Tabla 15.**  
*Matriz DOFA*

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>METÁLICAS OSORIO</b>		<p><b>F1</b> Portafolio de productos</p> <p><b>F2</b> Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p><b>F3</b> Suministro permanente de materias primas</p> <p><b>F4</b> Apalancamiento</p> <p><b>F5</b> Disponibilidad de fondos</p> <p><b>F6</b> Habilidad técnica y de manufactura</p> <p><b>F7</b> Efectividad de la producción</p> <p><b>F8</b> Experiencia técnica</p> <p><b>F9</b> Infraestructura física y tecnológica</p> <p><b>F10</b> Imagen corporativa</p>	<p><b>D1</b> Liderazgo</p> <p><b>D2</b> Uso de planes y análisis estratégicos</p> <p><b>D3</b> Sistemas de control</p> <p><b>D4</b> Participación en el mercado</p> <p><b>D5</b> Publicidad y promoción</p> <p><b>D6</b> Variación permanente de los costos</p> <p><b>D7</b> Información financiera</p> <p><b>D8</b> Capacidad de innovación</p> <p><b>D9</b> Implementación de nueva tecnología</p> <p><b>D10</b> Ausencia de capacitación del personal</p> <p><b>D11</b> Carencia de estudios académicos</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	
<p><b>O1</b> Crecimiento del sector</p> <p><b>O2</b> Nivel de Desempleo</p> <p><b>O3</b> Acceso a crédito</p> <p><b>O4</b> Avances tecnológicos</p> <p><b>O5</b> Aprovechamiento de los sistemas de información y comunicación</p> <p><b>O6</b> E-commerce</p> <p><b>O7</b> Marketing digital</p>	<p><b>F1 – F2 – O1– O6 – O7</b></p> <p>Diseñar un plan de comunicación para la promoción y captación de clientes.</p>	<p><b>D2 - D3 – D9 - O4 – O5</b></p> <p>Fortalecer la estructura organizacional mediante el uso de las TIC's de ofimática y diseño existentes.</p>	

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**O8** Creación de Alianzas Estratégicas  
**O9** Desarrollo de responsabilidad ambiental  
**O10** Existencia de certificación normas NTC  
**O11** Establecimiento del SG-SST

### AMENAZAS

**A1** Volatilidad de los precios (inflación)  
**A2** Disminución del poder adquisitivo  
**A3** Escasez de materia prima en el mercado y/o proveedores  
**A4** Legislación tributaria y de trabajo  
**A5** Deficiencia en el manejo de residuos  
**A6** Introducción de nuevos competidores  
**A7** Devaluación de la moneda nacional (TRM)  
**A8** Cambios en los hábitos de consumo y nuevas tendencias

**F4 – F5 – O1 – O3**

Aprovechar las bajas tasas de interés para renovar las instalaciones de la empresa.

**D1 - D11 - O1- O8**

Participar en convocatorias ofertadas por entidades que fomenten el fortalecimiento empresarial.

**D3 – D10 – O2 – O1**

Diseñar el manual de funciones, procedimientos y perfiles de cargos de la empresa.

### ESTRATEGIA FA

### ESTRATEGIA DA

**F6 – F10 – A4 – A2**

Fomentar el cumplimiento de las obligaciones laborales para contrarrestar los niveles de informalidad.

**D3 – D7 – D6 – A1 –A3**

Implementar una herramienta como apoyo contable y de inventarios para llevar el control de costos y gastos.

**F2 – F3 – F6 – A2 - A3 – A6**

Aprovechar el activo de la empresa y la relación con proveedores para negociar condiciones de pago y precios.

**D8 – D10 – A5 – A6 – A8**

Diseñar un plan de capacitación para el tratamiento y manejo de los residuos sólidos.

## 3. Direccionamiento Estratégico

Thompson & Strickland (2004) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquiera ajustes correctivos en la visión, objetivos o en su ejecución que parezcan adecuados”. La dirección estratégica es un proceso continuo que facilita el desarrollo económico, financiero y a nivel organizativo al trazar las pautas a corto, mediano y largo plazo, es decir estableciendo rutas de éxito empresarial, mejorando, por un lado, la imagen actual de la empresa y, por el otro encaminando sus proyectos.

### 3.1. Misión

La misión se define como la razón de ser de una organización, la cual representa su identidad, valores y propósito. Establecerla es crucial, dado que permite guiar a sus colaboradores hacia el alcance de objetivos específicos. A continuación, se presenta la misión actual de la empresa Metálicas Osorio y posteriormente, se construye una propuesta.

#### **Actual:**

Somos una empresa dedicada a la construcción y comercialización de todo lo relacionado con la ornamentación, fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, rejas forjadas, portones enrollables y estructuras metálicas en general, nos esforzamos por ser una empresa sólida y comprometida a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.

#### **Propuesta:**

Nos especializamos en la fabricación de artículos de carpintería metálica y estructuras de metal para todo tipo de edificaciones (residenciales, gubernamentales, comercial e industrial) brindando soluciones integrales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## 3.2. Visión

La visión nos brinda una imagen de lo que queremos que llegue a ser la organización, marca un rumbo y da dirección, a menudo se establece entre cinco a diez años con el propósito de que la empresa pueda adaptarse según sus necesidades. A continuación, se presenta la visión actual de la empresa Metálicas Osorio y posteriormente, se construye una propuesta.

### **Actual:**

Ser una empresa reconocida en Santander, ofreciendo una variedad de productos de la más alta calidad y servicios personalizados.

### **Propuesta:**

En el año 2028 aspiramos ser reconocidos a nivel local como un referente en el sector metalmeccánico, destacados por el diseño innovador, eficiencia productiva y enfoque centrado en el cliente. Comprometidos con el cumplimiento de los estándares de calidad para la creación de valor en nuestros grupos de interés.

## 3.3. Valores Corporativos

Con el objetivo de liderar y mejorar continuamente para superar las expectativas de los clientes, se compromete a nuestro personal con los siguientes valores:

- **Respeto:** Un valor fundamental para el manejo de las relaciones interpersonales que permite mantener un ambiente agradable donde prime la comunicación asertiva en todas nuestras operaciones.
- **Trabajo en equipo:** La cooperación entre todos los integrantes de la empresa aporta al desarrollo integral y crecimiento organizacional.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- **Perseverancia:** En búsqueda de la optimización, el equilibrio y el mejoramiento de nuestros procesos.
- **Calidad:** Destacar en los procesos, nuestro equipo de trabajo, en el desarrollo innovativo y relación con el cliente.

### 3.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos a largo plazo pueden centrarse en diversos aspectos, como la imagen corporativa, la transformación digital, la rentabilidad, el desarrollo empresarial, los clientes o proveedores, las responsabilidades sociales, ambientales o de la alta gerencia. En base al direccionamiento estratégico, el diagnóstico situacional, a fuentes de información secundaria y a la información recopilada de cada grupo de interés se proponen los objetivos estratégicos para este trabajo en la **Tabla 16**.

**Tabla 16.**

*Planteamiento de objetivos estratégicos Metálicas Osorio*

ENFOQUE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>Cliente</b>	Diseñar estrategias que contribuyan con la captación, mantenimiento y fidelización de clientes brindando soluciones integrales que propicien un sentimiento de lealtad y confianza, fortaleciendo el vínculo con la empresa y la apertura de nuevos mercados.
<b>Calidad</b>	Establecer un sistema de control de calidad en los productos y/o servicios desarrollados por la empresa que cumpla con los estándares de calidad en la industria.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<b>Procesos</b>	Desarrollar y potenciar la capacidad de innovación mediante la investigación, el uso de herramientas digitales y nueva tecnología, promoviendo la mejora continua a través de la optimización de los procesos.
<b>Talento Humano</b>	Fomentar el aprendizaje, la motivación y una cultura de calidad mediante la creación de espacios de trabajo y formación para el desarrollo de competencias y habilidades del equipo de trabajo.
<b>Financiera</b>	Incrementar el nivel de ventas de un 10% en el año 2028 primando la diversificación de la oferta y el servicio postventa para la satisfacción de las necesidades y nuevas tendencias.
<b>Responsabilidad social</b>	Contribuir de manera positiva en el desarrollo y crecimiento de nuestros grupos de interés (proveedores, clientes, colaboradores, estado y la comunidad) a través de prácticas empresariales sostenibles que permitan generar una cultura ética y comprometida con las necesidades individuales y del entorno.

## 4. Planteamiento de estrategias

En esta etapa se evalúan las diferentes estrategias formuladas con el propósito de establecer los planes operativos, objetivos, metas y el presupuesto para el logro de los objetivos planteados; siendo alineados con la misión, visión y valores.

### 4.1. Análisis y selección de estrategias

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz DOFA, se presentan las siguientes estrategias:

- **Estrategias FO**

La estrategia FO se consideran estrategias para atacar, resultan del análisis de las fortalezas y oportunidades, que buscan aprovechar las oportunidades del entorno al potenciar las fuerzas internas de la empresa. A continuación, se presentan las estrategias planteadas según las fortalezas y oportunidades identificadas en las matrices:

1. **Diseñar un plan de comunicación para la promoción y captación de clientes:**

Esta estrategia busca que la empresa empiece a utilizar las herramientas de marketing digital y técnicas de mercadeo para promocionar su portafolio de productos y darse a conocer con el propósito de mejorar su desempeño y participación en el mercado al atraer un mayor número de clientes potenciales, construcción de su imagen corporativa y buena comunicación. Su enfoque se centra en aprovechar los beneficios del entorno digital mediante las plataformas de comercio electrónico para la venta de sus productos y atención al cliente.

2. **Aprovechar las bajas tasas de interés para renovar las instalaciones de la empresa:** Esta estrategia se centra en el aprovechamiento de las condiciones

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

financieras favorables existentes en el mercado para realizar inversiones en la modernización, actualización o mejora de las instalaciones físicas de la empresa con el propósito de crear un espacio adecuado en cuanto a diseño y distribución que contribuya en su desarrollo al estimular la creatividad, facilitar los procesos de manufactura y que sea más atractivo para los clientes.

- **Estrategias DO**

Las estrategias DO o también conocidas como estrategias para movilizar, resultan del análisis de las debilidades y oportunidades, que buscan la superación de las debilidades con el propósito de aprovechar aquellas oportunidades que les permita crecer y posicionarse. A continuación, se presentan las estrategias planteadas:

1. **Fortalecer la estructura organizacional mediante el uso de las TIC 's de ofimática y diseño existentes:** Esta estrategia consiste en la capacitación en el manejo de TIC 's relacionadas con las herramientas de ofimática y diseño como Microsoft Office, Google Drive y Canva para el mejoramiento del desempeño general de la empresa, contribuyendo en la optimización de procesos en las áreas que se requieran, facilitando la ejecución de las tareas y fomentando un ambiente de aprendizaje continuo.
2. **Participar en convocatorias ofertadas por entidades que fomenten el fortalecimiento empresarial a través del acompañamiento y/o formación:** La estrategia se enfoca en la búsqueda de talleres, conferencias y/o demás espacios de aprendizaje por parte de instituciones externas, con el propósito de aprovechar los recursos externos y establecer conexiones estratégicas que le permitan mejorar sus

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

capacidades internas, desarrollo de habilidades e implementación de buenas prácticas que ayuden con su fortalecimiento empresarial.

**3. Diseñar el manual de funciones, procedimientos y perfiles de cargos en la empresa:** Esta estrategia consiste en el desarrollo de los manuales de funciones, procesos y perfiles de cargo donde se describan de manera detallada las responsabilidades, tareas y requisitos asociados a cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

- Al definir los roles y responsabilidades es posible evitar confusiones y sobrecargas, mejorando el trabajo en equipo.
- Al establecer un manual de procedimientos es posible estandarizar los procesos, reducir errores y optimizar los recursos disponibles.
- Al definir los perfiles de cargo, se facilita el reclutamiento, selección, contratación y evaluación del talento humano.

Su propósito es organizar y aportar a la estructura organizacional, de tal manera que pueda mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.

- **Estrategias FA**

Su propósito se basa en aprovechar los puntos fuertes internos de la empresa para mitigar las amenazas externas que pueden impactar su rendimiento. A continuación, se presentan las estrategias analizadas según las fortalezas y amenazas identificadas en las matrices:

**1. Fomentar el cumplimiento de las obligaciones laborales para contrarrestar los niveles de informalidad:** El objetivo de esta estrategia es fomentar el cumplimiento de las obligaciones para contrarrestar los niveles de informalidad, con el fin de promover una cultura organizacional basada en la legalidad. Además,

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

al centrarse en garantizar que la empresa cumpla con las leyes laborales, se busca mejorar la imagen externa de la empresa, proteger los derechos de los trabajadores, lo que a su vez contribuye a fortalecer la estabilidad laboral y a mejorar las relaciones con los empleados.

- 2. Aprovechar el activo de la empresa y la relación con proveedores para negociar mejores condiciones que ayuden a mitigar la volatilidad en los costos de materiales e insumos:** Con esta estrategia se tiene como propósito optimizar costos, mitigar la volatilidad en los precios de materiales e insumos y fortalecer las relaciones comerciales. Su enfoque implica negociar con los proveedores los precios y plazos de pagos flexibles para asegurar que se mantengan las condiciones favorables, buscar descuentos según la cantidad que se solicite y de esta manera la empresa fortalezca su situación financiera.

- **Estrategia DA**

Estas estrategias pretenden minimizar las debilidades internas y afrontar las amenazas externas con el fin de fortalecer la posición y la capacidad de adaptación de la empresa en el mercado. En este caso se plantean las siguientes estrategias:

- 1. Implementar una herramienta como apoyo contable y de inventarios para llevar el control de costos y gastos:** Esta estrategia radica en implementar una herramienta para uso contable que proporcione una plataforma organizada y accesible para registrar, monitorear y analizar los datos financieros, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de mejora. Además, al almacenar la información contable en una herramienta digital como Excel, la empresa busca optimizar sus procesos contables, mejorar

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

la precisión en los registros, garantizar una gestión financiera más efectiva y transparente, lo que contribuye a la salud financiera y a su crecimiento sostenible a largo plazo.

- 2. Diseñar un plan de capacitación en el tratamiento y manejo de los residuos sólidos para garantizar una gestión eficiente de los materiales involucrados en los procesos de producción:** Esta estrategia tiene como propósito principal garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, también busca reducir el impacto ambiental al minimizar la generación de residuos sólidos a través de prácticas eco amigables en cada uno de los procesos de producción. Su enfoque conlleva realizar capacitaciones del uso responsable de la materia para minimizar el desperdicio por medio de técnicas eficientes en el proceso de corte y la reutilización de materiales, con el fin de contribuir a la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social.

### **4.2. Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)**

La matriz cuantitativa es una herramienta que permite comparar y evaluar las estrategias planteadas con el fin de determinar el orden de las estrategias más efectivas para la empresa de acuerdo con su grado de atractividad. Para el desarrollo de la matriz se deben seguir los siguientes pasos:

- Tomar cada factor de las matrices MEFE (**Tabla 7.**) y MEFI (**Tabla 14.**) con sus respectivas ponderaciones en la columna izquierda de la MCPE, pasando a ser los factores claves con su peso.
- Registrar las estrategias a evaluar en la hilera superior de la MCPE.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Determinar las calificaciones del atractivo (CA) de cada estrategia a partir del análisis de cada factor clave de éxito (internos y externos), formulando la pregunta: “Afecta este factor la elección de la estrategia?” Si la respuesta es Si, asignar la CA teniendo en cuenta niveles de calificación. En caso contrario, se deja en blanco.

<b>Nivel de Calificación</b>	
No atractiva	1
Algo atractiva	2
Bastante atractiva	3
Muy atractiva	4

- Calcular las calificaciones del atractivo total (CAT) producto de la multiplicación del peso con el CA en cada fila. Y posteriormente, el total de la suma de las calificaciones de cada columna de estrategias de la MCPE, el cual revela la estrategia que mejor se ajusta con la situación actual de la empresa.



## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Gestión de residuos sólidos	0,04	0	0	0	0	1	0,04	1	0,04
Disminución del poder adquisitivo	0,02	2	0,04	1	0,02	0	0	2	0,04
Cambios en los hábitos de consumo y tendencias	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Introducción de nuevos competidores	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1
	<b>1,00</b>								
<b>FACTORES INTERNOS</b>									
Acceso a capital	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	0	0
Portafolio de productos	0,02	2	0,04	0	0	3	0,06	0	0
Lealtad y satisfacción del cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	0	0
Proveedores y disponibilidad de insumos	0,02	0	0	0	0	3	0,06	2	0,04
Disponibilidad de fondos	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12
Habilidad técnica y de manufactura	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0
Efectividad de la producción	0,02	1	0,02	0	0	2	0,04	0	0
Liderazgo	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Estabilidad de costos	0,05	0	0	0	0	4	0,2	1	0,05
Publicidad y promoción	0,06	4	0,24	1	0,06	0	0	0	0
Estructura del área de mercadeo	0,04	3		1	0,04	0	0	0	0
Participación en el mercado	0,01	4	0,04	2	0,02	1	0,01	0	0
Uso de planes y análisis estratégico	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	0	0
Sistemas de control	0,05	0	0	0	0	4	0,2	0	0
Estructura organizacional	0,04	0		1	0,04	3	0,12	2	0,08
Información financiera	0,04	0	0	0	0	4	0,16	0	0
Capacidad de innovación	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Implementación de nueva tecnología	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Nivel académico del talento humano	0,04	0	0	0	0	0	0	1	0,04
Rotación del personal	0,03	0	0	1	0,03	0	0	0	
Experiencia técnica	0,05	0	0	0	0	0	0	1	0,05
Capacitación del personal	0,03	1	0,03	0	0	0	0	2	0,06

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

		1,00									
TOTAL		3,25		1,83		2,72		1,84			
MATRIZ CUANTITAVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA		ALTERNATIVAS ESTRÁTEGICAS									
		E5		E6		E7		E8		E9	
FACTORES CLAVES		Diseñar un plan de capacitación de residuos sólidos		Fortalecer la estructura organizacional mediante las TIC 's		Diseñar el manual de funciones, procedimientos y perfiles de cargo		Fomentar el cumplimiento de las obligaciones laborales		Participar en convocatorias ofertadas por entidades	
FACTORES EXTERNOS		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
Crecimiento del sector	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05
Nivel de desempleo	0,04	0	0	0	0	2	0,08	1	0,04	0	0
Tasas de interés	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avances tecnológicos	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	0	0	1	0,07
Aprovechamiento de las TIC' s	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	0	0	1	0,04
E-commerce	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05
Marketing digital	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05
Creación de Alianzas estratégicas	0,07	0	0	0	0	1	0,07	0	0	3	0,21
Desarrollo de responsabilidad ambiental	0,06	3	0,18	0	0	0	0	0	0	1	0,06
Existencia de certificación normas NTC	0,03	2	0,06	0	0	1	0,03	0	0	1	0,03
Establecimiento del SG-SST	0,02	1	0,02	0	0	1	0,02	3	0,06	1	0,02
Volatilidad de los precios	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasa de cambio	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TLC	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,02

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Reforma Laboral	0,04	0	0	0	0	2	0,08	4	0,16	0	0
Reforma Tributaria	0,06	0	0	0	0	0	0	1	0,06	0	0
Gestión de residuos sólidos	0,04	4	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0
Disminución del poder adquisitivo	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios en los hábitos de consumo y tendencias	0,06	0	0	2	0,12	1	0,06	0	0	3	0,18
Introducción de nuevos competidores	0,10	0	0	2	0,2	1	0,1	0	0	1	0,1
	<b>1,00</b>										
<b>FACTORES INTERNOS</b>											
Acceso a capital	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Portafolio de productos	0,02	2	0,04	0	0	1	0,02	0	0	1	0,02
Lealtad y satisfacción del cliente	0,05	0	0	2	0,1	0	0	0	0	2	0,1
Proveedores y disponibilidad de insumos	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibilidad de fondos	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06
Habilidad técnica y de manufactura	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	0	0	0	0
Efectividad de la producción	0,02	0	0	0	0	2	0,04	0	0	1	0,02
Liderazgo	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Estabilidad de costos	0,05	1	0,05	0	0	0	0	2	0,1	0	0
Publicidad y promoción	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,06
Estructura del área de mercadeo	0,04	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0
Participación en el mercado	0,01	0	0	1	0,01	1	0,01	0	0	1	0,01
Uso de planes y análisis estratégico	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Sistemas de control	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	0	0
Estructura organizacional	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Información financiera	0,04	0	0	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Capacidad de innovación	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	0	0	2	0,08
Implementación de nueva tecnología	0,05	2	0,1	2	0,1	0	0	0	0	1	0,05
Nivel académico del talento humano	0,04	0	0	0	0	3	0,12	0	0	1	0,04
Rotación del personal	0,03	0	0	0	0	2	0,06	0	0	0	0

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Experiencia técnica	0,05	1	0,05	0	0	2	0,1	0	0	0	0
Capacitación del personal	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	0	0	1	0,03
	<b>1,00</b>										
<b>TOTAL</b>		1,92		1,85		2,16		1,27		1,87	

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Como se observa en la **Tabla 17.** correspondiente a la MCPE, se evaluaron nueve posibles estrategias para la empresa Metálicas Osorio obtenidas a partir del diagnóstico previo. Basados en la valoración obtenida, se priorizan las cuatro estrategias de mayor puntuación para implementarlas dentro de la organización, encontrando el **Plan de comunicación para promoción y captación de clientes** con un puntaje de (3,25) puntos, seguido del **Diseño del manual de funciones, procedimientos y perfiles de cargo** con un puntaje del (2,16) puntos; posteriormente con (2,72) se ubica la estrategia de **Implementación de una herramienta como apoyo contable y de inventarios** y finalmente, con (1,92) puntos el **Plan de capacitación de residuos sólidos.**

### 4.3. Objetivos

Los objetivos representan el fin o propósito que se pretende lograr con la implementación de la estrategia, es por ello por lo que deben ser concretos, claros y realistas dentro de un horizonte temporal. Estos pueden ser de corto, mediano o largo alcance, proyectando la visión y expandiendo la misión de la organización.

En orden se fijan los objetivos de cada estrategia planteada en la empresa Metálicas Osorio:

**Estrategia N.1:** Diseñar un plan de comunicación para la promoción y captación de clientes.

#### **Objetivos:**

- Creación de contenido publicitario en redes sociales con el fin de mantener una presencia activa y constante.
- Evaluar los perfiles sociales utilizando herramientas como SEMrush y Google Analytics.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Analizar y seleccionar palabras claves relevantes para mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda.
- Definir grupos objetivos-basados en comportamientos y preferencias.
- Evaluar las métricas de desempeño y optimizar las campañas futuras.

**Estrategia N.2:** Implementar una herramienta como apoyo contable y de inventarios para llevar el control de costos y gastos.

### **Objetivos:**

- Reorganizar el área administrativa y financiera de la empresa Metálicas Osorio definiendo una herramienta donde puedan llevar el registro detallado de costos y gastos diariamente.
- Proponer un sistema práctico y sencillo de control, seguimiento y estandarización de los procesos en Excel.
- Lograr la transición de métodos tradicionales hacia medios tecnológicos.
- Promover la formalización empresarial y financiera.

**Estrategia N.3:** Diseñar el manual de funciones, procedimientos y perfiles de cargos de la empresa.

### **Objetivos:**

- Desarrollar manuales que detallen de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada cargo para eliminar ambigüedades y asegurar que todos los empleados comprendan sus roles dentro de la organización.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Establecer y estandarizar procedimientos operativos que mejoren la eficiencia y la coherencia en la ejecución de tareas a través de todos los departamentos de la empresa.
- Proporcionar recursos claros y accesibles que sirvan como base para la capacitación de nuevos empleados y la actualización constante del personal existente, asegurando que la operativa interna se mantenga actualizada con las prácticas más efectivas.

**Estrategia N.4:** Diseñar un plan de capacitación para el tratamiento y manejo de los residuos sólidos.

### **Objetivos:**

- Conocer las regulaciones locales acerca del tratamiento y manejo de residuos sólidos.
- Determinar el grado de conocimiento acerca del tratamiento y manejo de los residuos sólidos por parte del personal.
- Caracterizar los residuos según su composición, biodegradabilidad u origen.
- Establecer acciones para la segregación, almacenamiento, tratamiento y/o disposición final de los residuos sólidos.
- Plantear y efectuar el plan de capacitación que permita a la empresa Metálicas Osorio la apropiación de mejores prácticas en los procesos productivos y concientización del impacto ambiental.

### **4.4. Metas**

Las metas representan los deseos o resultados esperados que se encuentran alineados con los objetivos. Estos deben ser medibles o cuantificables y alcanzables para el cumplimiento de lo propuesto en el tiempo.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 18.**

*Definición de Metas a corto, mediano y largo plazo por estrategia*

Estrategia	Metas a Corto Plazo (1 a 3 meses)	Metas a Mediano Plazo (6 a 12 meses)	Metas a Largo Plazo (1 a 2 años)
Comunicación y Captación de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer presencia en las redes sociales (Facebook y Instagram)</li> <li>Crear un catálogo digital para mostrar los productos y servicios de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el tráfico web en un 10%.</li> <li>Incrementar seguidores en redes sociales en un 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir una base sólida de clientes recurrentes y referidos.</li> <li>Aumentar en un 10% la cartera de clientes.</li> </ul>
Diseño del Manual de Funciones, procedimientos y perfiles de cargo.	Identificar y documentar las funciones de cada cargo y procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el borrador de los manuales para su revisión y retroalimentación.</li> <li>Realizar talleres de capacitación con 90% de comprensión.</li> </ul>	Implementar revisiones de contenido y práctica en las tareas diarias.
Implementación de Herramienta de Apoyo Contable e inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar y capacitar al personal en el uso de la herramienta de Excel.</li> <li>Establecer las bases para el manejo de inventarios.</li> </ul>	Desarrollar informes periódicos para el análisis y toma de decisiones por parte de la dirección.	Para el 2025 adquirir asesoría contable para la empresa Metálicas Osorio.
Plan de Capacitación en Manejo de Residuos Sólidos	Desarrollar el programa de capacitación para el manejo de los residuos sólidos	Realizar evaluaciones trimestrales del programa.	Conseguir una reducción del 15% en residuos sólidos.

### 4.5. Plan de acción

Para Metálicas Osorio, se ha emprendido un plan estratégico que abarca cuatro estrategias esenciales, por tanto, este enfoque integrado condensa las tácticas clave extraídas del análisis

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

DOFA y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, reflejando el compromiso de la compañía con un crecimiento sustancial y sostenible.

La primera estrategia se enfoca en la comunicación y captación de clientes, reconociendo la importancia de la presencia digital en el mercado actual, donde se propone aumentar la visibilidad online y captar nuevos clientes mediante herramientas de marketing digital, por tanto, esto incluirá desde el manejo activo de redes sociales, hasta la ejecución de campañas de publicidad digital.

La segunda estrategia se centra en el diseño del manual de funciones y procedimientos, para mejorar la claridad organizacional y eficiencia, se desarrollarán manuales detallados que describan las funciones y procedimientos de cada puesto; siendo, esta documentación fundamental no solo para clarificar las expectativas de cada rol dentro de la empresa, sino también para facilitar la incorporación y capacitación de nuevo personal, así como la evaluación del desempeño de los empleados existentes.

La tercera estrategia es la Implementación de una herramienta de apoyo contable e inventarios, con el fin de optimizar la gestión financiera, implementando una herramienta de control en Excel que mejorará el registro, monitoreo y análisis de la información financiera y manejo de inventario, reduciendo errores en los registros contables y mejorando la gestión de costos y gastos, lo que resultará en una toma de decisiones más informada y una gestión financiera más transparente y eficaz.

Finalmente, la cuarta estrategia, el plan de capacitación en manejo de residuos sólidos, refleja el compromiso con la sostenibilidad ambiental, el cual será un programa integral de capacitación para los empleados en el manejo adecuado de residuos sólidos, enfocado en reducir

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

la generación de residuos, promover el reciclaje y mejorar el uso de materiales; este no solo busca cumplir con las normativas ambientales, sino también fomentar una cultura de responsabilidad ambiental entre nuestros trabajadores; por consiguiente, se presentan los planes de acción:

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 19.**

*Plan de Acción – Estrategia de Comunicación y Captación de Clientes*

<b>Estrategia</b>		<b>Comunicación y Captación de Clientes</b>				
<b>Objetivo general</b>		Incrementar la visibilidad y captación de clientes				
<b>Objetivo estratégico</b>		Utilizar herramientas de marketing digital para mejorar la presencia en línea y atraer nuevos clientes				
<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Optimización SEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el estado actual de las redes sociales y el correo de la empresa.</li> </ul>	3 meses	Community manager	Herramientas de análisis	Posicionamiento en motores de búsqueda.	Aumentar la visibilidad en los resultados de búsqueda.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las palabras claves de acuerdo con la razón social.</li> </ul>			SEO (SEMrush, Google Analytics, estadísticas		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar indicaciones para realizar contenido de acuerdo con las palabras claves.</li> </ul>			Meta)		
Creación de contenido para redes sociales y WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar el tipo de contenido.</li> <li>• Diseñar publicaciones con herramientas como Canva, o ilustrator.</li> <li>• Revisar cuales son los horarios para realizar las publicaciones.</li> <li>• Programar y publicar el contenido.</li> <li>• Crear un perfil en Whatsapp bussines utilizando las palabras claves identificadas por el SEO.</li> </ul>	Continuo (revisión trimestral)	Community Manager	Software de diseño gráfico (Canva, ilustrator) plataforma de gestión de redes	Engagement (interacciones, comentarios, compartidos).	Aumentar la interacción en un 30%.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Crear una lista de difusión de clientes fidelizados para enviar el material diseñado.

sociales  
(como  
Hootsuite).

---

Campañas  
publicitarias

- Ejecución de publicidad por Google Ads y las redes sociales.
- Segmentar la audiencia para llevar a clientes potenciales.

Mensual

Community  
Manager

Redes  
sociales

Seguimiento de  
las métricas

Aumentar la  
interacción y  
participación  
en redes  
sociales.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 20.**

*Plan de Acción – Diseño del Manual de Funciones, procedimientos y perfiles de cargo*

<b>Estrategia</b>		<b>Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos</b>				
<b>Objetivo general</b>		<b>Clarificar y estandarizar las funciones y responsabilidades de cada cargo</b>				
<b>Objetivo estratégico</b>		<b>Desarrollar manuales detallados que describan las tareas y requisitos de cada puesto para mejorar la eficiencia operativa</b>				
<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Recopilación de información de cada departamento	Reunir datos detallados sobre las funciones y responsabilidades actuales de todos los puestos.	Mes 1 y 2	Jefe de cada departamento.	Encuestas, entrevistas	Compilación de las hojas de análisis y perfiles de los cargos de la empresa.	Recoger información completa de todos los departamentos en un mes.
Redacción de los manuales	Elaborar los manuales basándose en la información recopilada, definiendo claramente las responsabilidades y procedimientos.	Mes 3 - 6	RRHH	Software de procesamiento de textos, asesoría de consultores en RRHH.	Manuales redactados y revisados.	Completar la redacción de los manuales en dos meses.
Revisión y aprobación de los manuales	Revisar los manuales para asegurar su precisión y completitud, y obtener la aprobación final.	Mes 7	Gerencia y RRHH	Reuniones de revisión y retroalimentación de empleados.	Aprobación de manuales	Conseguir la aprobación de todos los manuales redactados

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Capacitación	Organizar y llevar a cabo sesiones de capacitación para todos los empleados sobre los nuevos manuales.	Mes 8	Gerencia y RRHH	Materiales de capacitación, espacio para reuniones.	Asistencia y evaluaciones de las capacitaciones.	Capacitación con 90% de comprensión por parte de los empleados.
--------------	--	-------	-----------------	---	--	---

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 21.**

*Plan de Acción – Implementación de herramienta de apoyo contable y de inventarios*

<b>Estrategia</b>	Implementación de Herramienta de Apoyo Contable y de inventarios					
<b>Objetivo general</b>	Optimizar la gestión contable y financiera					
<b>Objetivo estratégico</b>	Implementar una herramienta para mejorar la precisión y acceso a la información financiera e inventarios					
	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Selección del contenido para la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer el diagnostico del estado de la empresa en relación con la planificación y desarrollo de actividades.</li> <li>Identificar y recopilar los datos necesarios para el registro de costos, gastos y de la mercancía y/o insumos utilizados.</li> </ul>	15 días	Asesor contable	Evaluaciones de ejemplos, presupuesto asignado.	Contenido seleccionado	Seleccionar el 100 % del contenido en 15 días
Instalación y configuración de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar la plantilla en Excel para las transacciones y parámetros del inventario.</li> </ul>	Mes 1 - 3	Asesor contable	Hardware que soporte la herramienta de forma fluida	Sistema operativo y configurado.	Tener el sistema completamente operativo

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar Macros al Excel seleccionado y configurarlo según las necesidades específicas de la empresa.</li> <li>• Registro de base de datos de insumos, materias primas, aseo y desechables, entre otros.</li> <li>• Crear la ficha técnica de cada producto.</li> <li>• Realizar el inventario inicial para el control de la mercancía actual.</li> </ul>	<p>Jefe de producción</p>		
<p>Capacitación del personal</p>	<p>Organizar sesiones de formación para el personal que estaría encargado del manejo de la herramienta para asegurar el uso eficaz.</p>	<p>Mes 4 Asesor contable</p>	<p>Material de formación, experto en Hardware.</p>	<p>Nivel de desempeño del personal (Capacitaciones / Capacitaciones programadas) *100 Capacitar al 100% del personal responsable dentro del mes de implementación.</p>

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

					(Número de personas capacitadas / total de empleados) * 100
Monitoreo y ajustes	Monitorear el uso de la herramienta y realizar ajustes según sea necesario para maximizar su eficiencia.	Mes 5	Asesor contable  Jefe de producción	Retroalimentación del personal, informes de uso.	Aplicación de aprendizaje (Número de cambios implementados / total de cambios sugeridos)
					Reducir los errores de registros en un 15%.  Aplicar indicadores financieros y de inventarios.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Tabla 22.**

*Plan de Acción – Plan de capacitación en manejo de residuos sólidos*

<b>Estrategia</b>		<b>Plan de Capacitación en Manejo de Residuos Sólidos</b>					
<b>Objetivo general</b>		Minimizar el impacto ambiental y cumplir con normativas ambientales					
<b>Objetivo estratégico</b>		Diseñar e implementar un plan de capacitación efectivo para el tratamiento y manejo adecuado de residuos sólidos					
<b>Actividades</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
Desarrollo del contenido del programa de capacitación	del	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer el diagnóstico del estado actual en el manejo de los residuos sólidos.</li> </ul>	Mes 1 y 2	Consultor externo	Asesoría de expertos en medio ambiente, recursos multimedia para la creación de material didáctico.	Material de capacitación desarrollado y aprobado	Establecer el plan de capacitación.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Separar las fuentes según la resolución 0472 del 2017.</li> <li>Gestión integral de los residuos (generación, separación de fuente, almacenamiento, recolección, tratamiento, traslado y disposición final).</li> </ul>					
Implementación del programa de capacitación	del	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuar las instalaciones según la normativa para el manejo de los residuos sólidos.</li> <li>Llevar a cabo tres (3) sesiones de capacitación</li> </ul>	Mes 3 y 4	Consultor externo  Gerencia	Espacios para la formación, equipos para demostraciones prácticas.	Nivel de desempeño del personal # jornadas realizadas / # de jornadas programadas	Realizar evaluaciones trimestrales del programa.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

para todos los empleados, asegurando su participación y comprensión de las prácticas de manejo de residuos:

### **Sesión N.1**

**Objetivo:** Concientización ambiental.

**Duración:** 2 Horas

**Temas:**

- Términos básicos como: residuos, reciclaje, generador, etc.
- Contextualización de la industria y sus residuos.
- Normativa acerca de los residuos sólidos.

### **Sesión N.2**

**Objetivo:** Apropiación del manejo de residuos sólidos.

**Duración:** 2 Horas

**Temas:**

(Número de personas capacitadas / total de empleados) \* 100

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separación según su fuente.</li> <li>- Gestión integral de los residuos existentes.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Sesión N.3</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Disposiciones finales</p> <p><b>Duración:</b> 1 Hora</p> <p><b>Temas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de gestión de residuos y adecuación.</li> </ul>
<p>Evaluación y ajustes del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos y políticas internas para el manejo de los residuos sólidos.</li> <li>• Evaluar la eficacia del programa mediante el seguimiento del desempeño en la gestión de residuos y realizar ajustes según sea necesario.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Mes 5 y 6      Gerencia</p> <p style="text-align: right;">             Informes de seguimiento, encuestas de satisfacción de los empleados.      Mejoras en la gestión de residuos, y sugerencias de los empleados.      Reducir la generación de residuos sólidos en un 15% en los procesos de producción.         </p>

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

### 4.6. Presupuesto

El presupuesto es una pieza fundamental en la ejecución efectiva de la visión empresarial, enfocado en apalancar cada aspecto de la gestión estratégica y en garantizar el mejor uso de los recursos.

De tal forma, el presupuesto refleja la inversión necesaria en cada una de las áreas identificadas como claves para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, asimismo, está diseñado para ser una guía financiera para la implementación de las acciones, con un claro compromiso hacia la eficiencia, obtención de resultados significativos y sus respectivos imprevistos que pueden surgir en el proceso; de tal forma, a continuación, se presenta el desglose de valores estimados, teniendo en cuenta el promedio de precios en Colombia a 2024.

**Tabla 23.**  
*Presupuesto del plan de acción*

Concepto	Descripción	Valor mensual	Valor total estimado
<b><i>Comunicación y Captación de Clientes</i></b>			
Gestión de Redes Sociales (persona de propuesta comercial)	Contratación de una persona para el manejo de redes sociales y tráfico web a tiempo parcial.	\$700,000	\$8,400,000
Publicidad Digital	Campañas en redes sociales y Google Ads con presupuesto limitado.	\$250,000	\$3,000,000
Estudio fotográfico	Sesión de fotografía para la creación de un catálogo de productos.	N/A	\$900,000
Portafolio de productos	Diseño del catálogo de productos (entrega de un modelo físico y digital de 3 Hojas / A4)	N/A	\$480,000

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

<b>Subtotal</b>		<b>\$950,000</b>	<b>\$12,780,000</b>
<b><i>Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos</i></b>			
Recopilación de Información	Trabajos internos con el personal y parte directiva.	N/A	N/A
Redacción de Manuales	Contratación de un redactor freelance o consultoría ligera.	N/A	\$1,300,000
Capacitación sobre Manuales	Preparación y ejecución de capacitaciones internas.	N/A	\$250,000
<b>Subtotal</b>		<b>\$0</b>	<b>\$1,550,000</b>
<b><i>Implementación de Herramienta de Apoyo Contable</i></b>			
Adquisición de la herramienta TIC's	Compra de la licencia Microsoft 365 familia (incluye 9 programas)	\$34,999	\$349,999
Asesoría contable	Consultoría de un contador público	N/A	\$200.000
Capacitación de la herramienta	Preparación y capacitación interna	N/A	N/A
<b>Subtotal</b>		<b>\$34,999</b>	<b>\$549,999</b>
<b><i>Plan de Capacitación en Manejo de Residuos Sólidos</i></b>			
Desarrollo del Programa de Capacitación	Diseñar el plan de capacitación, sesiones de formación, entre otros.	N/A	\$1,500,000
Adecuación interna	Adquisición de recipientes de residuos y demás elementos necesarios para su manejo.	N/A	\$539,000
<b>Subtotal</b>		<b>\$984,999</b>	<b>\$2,039,000</b>
<b>Subtotal general</b>		<b>\$16,918,999</b>	
<b>Imprevistos (10 %)</b>		<b>\$1,691,899</b>	
<b>Total</b>		<b>\$18,610,898</b>	

## **5. Evaluación y Seguimiento del plan propuesto**

De acuerdo con la realización de las fases anteriores, se espera que la empresa Metálicas Osorio inicie un periodo determinante de evaluación y seguimiento del plan estratégico recientemente desplegado, por tanto, se hace necesario definir un proceso para medir el avance y la efectividad de las acciones emprendidas, asegurándose de que cada paso tomado resuene con los objetivos corporativos, la misión, la visión, a través de un Cuadro de Mando Integral, se brinda una perspectiva comprensiva y específica de la ejecución estratégica, equipada con indicadores clave y objetivos definidos en áreas financieras, de cliente, de procesos y de desarrollo de talento.

Así las cosas, este cuadro actúa como el centro operativo para la empresa, desde el cual se realizarán ajustes y mejoras continuas, sosteniendo la capacidad de la empresa para adaptarse y superar los desafíos del entorno empresarial, por consiguiente, Metálicas Osorio, con esta herramienta, no solo persigue sus dimensiones financieras, sino que también se esfuerza por reforzar las conexiones con su clientela, afinar sus procedimientos internos y cultivar un ambiente propicio para el crecimiento de sus colaboradores.

### **5.1. Planteamiento del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta diseñada para monitorear el progreso y efectividad de las estrategias en marcha, asegurando que las operaciones estén en armonía con los objetivos a largo plazo; por tanto, este CMI servirá como brújula para la dirección de la empresa, proporcionando indicadores precisos y metas concretas en las esferas financiera, de clientes, de procesos y de talento humano y siendo una herramienta de evaluación y seguimiento fundamental en el esfuerzo de Metálicas Osorio por lograr la excelencia, optimizar la interacción con los clientes, afinar la eficiencia operativa y fomentar el desarrollo de su equipo de trabajo.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Perspectiva	Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Meta	Iniciativa
Financiera	Incremento en rentabilidad y ventas	Incrementar el nivel de ventas en un 10% para 2028.	Tasa de Crecimiento Anual de Ventas.	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}} * 100$	10% de crecimiento anual acumulativo.	Diversificación de la oferta y mejoras en el servicio postventa.
Cliente	Captación y fidelización de clientes	Diseñar y ejecutar estrategias de marketing para mejorar la lealtad y confianza de los clientes.	Índice de Retención de Clientes.	$\frac{\text{número de clientes al final del periodo} - \text{nuevos clientes durante el periodo}}{(\text{número de clientes al inicio del periodo})} * 100$	Mejorar la retención de clientes en un 15% para finales de 2024.	Programas de lealtad y experiencia mejorada del cliente en línea y fuera de línea.
Procesos	Optimización de procesos y calidad	Establecer controles de calidad que cumplan con estándares de la industria.	Porcentaje de Disminución de Rechazo de Productos.	$\frac{(\text{total de productos rechazados al año})}{\text{Total de productos fabricados}} * 100$	Reducir el porcentaje de rechazo en un 5% anual.	Revisión y mejora de los flujos de trabajo y capacitación en control de calidad.
Talento Humano	Desarrollo del talento humano y cultura de innovación	Promover el aprendizaje y desarrollo de habilidades en el equipo de trabajo.	Número de Horas de Capacitación por Empleado	$\frac{\text{Total, de horas de capacitación ofrecidas}}{\text{Número total de empleados}}$	Ofrecer 40 horas de capacitación por empleado al año.	Programas de formación interna y asociaciones con instituciones educativas.
Ambiental	Sostenibilidad y contribución comunitaria	Implementar prácticas empresariales sostenibles y cumplir con los requisitos ambientales	Porcentaje de Reducción en Consumo de Energía, agua y generación de RS	Formulas del SGA (PPC Residuos Sólidos; Uso Racional de la energía URE, AUEA Ahorro y uso eficiente del agua)	Reducir el 5 % anual de Residuos, Energía y Agua	Programas de capacitación y gestión ambiental

## Conclusiones

Un plan estratégico es una herramienta imprescindible para una organización al brindar una visión a largo plazo, por medio del cual se establecen objetivos, estrategias y metas para la gestión y toma de decisiones que contempla a la dirección estratégica como el medio para el desarrollo económico, financiero y a nivel organizativo, para alcanzar el éxito.

La definición de objetivos y metas específicos para cada estrategia son un paso crucial para garantizar que todas las actividades estén alineadas con la misión y visión a largo plazo de la empresa. Estos objetivos proporcionan un marco de referencia claro para evaluar el progreso y la efectividad de las acciones implementadas, asegurando que cada estrategia contribuya efectivamente al crecimiento sostenido y la mejora continua.

Los planes de acción detallados para cada una de las cuatro estrategias clave demuestran un enfoque sistemático y estructurado hacia la implementación de cambios significativos, desde la optimización de la comunicación digital hasta la formación en prácticas sostenibles, cada modelo fue diseñado para abordar aspectos específicos de la operación y gestión empresarial, lo cual permitirá una adaptación ágil a los cambios y desafíos del entorno externo, manteniendo la eficiencia en la consecución de los objetivos.

El desarrollo de presupuestos realistas y ajustados para cada estrategia asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente, maximizando el retorno de la inversión y minimizando el desperdicio, cada presupuesto ha sido calculado para responder a las necesidades específicas de las estrategias propuestas, sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa. Este enfoque prudente y estratégico en la planificación financiera subraya el compromiso con una gestión fiscal responsable y sostenible.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Finalmente, se formuló para Metálicas Osorio un Cuadro de Mando Integral CMI, reflejando un seguimiento detallado y sistematizado de sus estrategias; donde este capítulo concluyó con la empresa logrando establecer indicadores clave de rendimiento que permitieron medir la efectividad de las iniciativas en áreas financieras, de clientes, de procesos y de desarrollo del talento humano; tal como lo propone la literatura; donde los resultados obtenidos revelaron una mejora significativa en la toma de decisiones estratégicas y operativas, evidenciando el éxito en la integración del CMI como herramienta vital para la gestión y el alcance de los objetivos corporativos.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

### **Recomendaciones**

Se sugiere realizar revisiones periódicas de los objetivos, metas y estrategias establecidas para asegurar su relevancia y alineación con las condiciones cambiantes del mercado y la economía, incorporar mecanismos de control y retroalimentación continuos permitirá hacer seguimiento, ajustar y recalibrar los objetivos en respuesta a los resultados obtenidos y a las oportunidades emergentes.

Es importante mantener una comunicación fluida y constante entre los diferentes equipos involucrados en la implementación de las estrategias, donde se debe fomentar la colaboración y asegurar que todos los miembros del equipo comprendan cómo su trabajo contribuye al éxito general de las estrategias que fortalecerá la ejecución y aumentará la cohesión interna.

Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y control de presupuestos que permita monitorizar en tiempo real el gasto y el rendimiento de las inversiones realizadas en cada estrategia, ya que adoptar un enfoque proactivo en la gestión de los recursos financieros ayudará a evitar sobrecostos y maximizará la eficiencia del gasto.

Y finalmente, aplicar de manera rigurosa el CMI para monitorizar el progreso y el impacto de las estrategias adoptadas, utilizando esta herramienta para realizar ajustes ágiles y basados en datos que refuercen el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## Bibliografía

- ACOPI. (2023). Bitácora Económica: Reforma Laboral y Mipymes. *N. 14*. Obtenido de [https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/07/BITECO\\_ED16.pdf](https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/07/BITECO_ED16.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2021). Productos metálicos para uso estructural. Obtenido de <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/14.-Productos-Meta%CC%81licos-para-Uso-Estrcutural.pdf>
- ANDI. (2022). *Balance 2022 y perspectiva 2023*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023.pdf>
- ANIF. (2021). Retos y oportunidades de las pymes. Obtenido de <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Banco de la República. (2023). ¿cuál es la diferencia entre devaluación, revaluación, depreciación y apreciación de la moneda? Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/cual-diferencia-devaluacion-revaluacion-depreciacion-y-apreciacion-moneda>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Actividad Empresarial del sector Metalmeccánico en Santander 2022.
- Carvajal, M. (2015). *Análisis de la cadena de valor de una empresa del sector metalmeccánico en la región del norte del valle cauca*. Universidad del valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13808/0552043.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Castellanos, P. (2022). IMOCON le apuesta a la tecnología en la industria metalmecánica.

Obtenido de <https://www.metalmecanica.com/es/noticias/imocom-le-apuesta-la-tecnologia-en-la-industria-metalmecanica>

Chavez, A., & Rosado, M. (2022). Análisis de las principales causas del cierre de las pymes en Colombia y sus repercusiones en la economía: revisión sistemática.

DANE. (2023). En 2022, en el total nacional, la pobreza monetaria fue del 36,6% y la pobreza monetaria extrema fue del 13,8%. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/cp-PM-2022.pdf>

DANE. (2023). En diciembre de 2022, la tasa de desempleo en el total nacional fue del 10,3% y en el total 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,8%. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP\\_empleo\\_dic\\_22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_dic_22.pdf)

DANE. (2023). Importaciones (IMPO) Julio 2023. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-jul2023.pdf>

DANE. (2023). Índice de producción industrial (IPI). Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol\\_ipi\\_febrero\\_23.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_febrero_23.pdf)

DANE. (2024). Producto Interno Bruto (PIB) - IV Trimestre 2023pr. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IItrim2023.pdf>

El Espectador. (2024). Lo que se viene para las tasas de interés en Colombia, Según los analistas. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/lo-que-viene-para-las-tasas-de-interes-en-colombia-segun-los-analistas-noticias-hoy/>

Fred, R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (11 ed.). México: Pearson Educación.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Grupo Bancolombia. (2023). Situación del peso colombiano, expectativas y oportunidades de su descenso a lo largo del año. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/revaluacion-peso-colombiano-2023#:~:text=El%20pasado%2018%20de%20julio,Latinoam%C3%A9rica%20y%20en%20mercados%20emergentes.>

Hernández, D. (2023). Mipymes, a tributar como las grandes empresas en el 2024. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/impuestos-a-empresas-reforma-tributaria-pondria-en-riego-a-mipymes-591734>

MCAD, M. (2023). Automatización en la construcción: cómo la tecnología transforma el futuro del sector. Obtenido de <https://mcad.co/automatizacion-construccion-tecnologia-transforma-futuro-sector/>

Naranjo, L. (2022). Las importaciones de acero a agosto de 2022. Obtenido de <https://infoacero.co/las-importaciones-de-acero-a-agosto-de-2022/>

Procolombia. (2020). Tratados de Libre Comercio de Colombia: 17 acuerdos, 65 países y 1.500 millones de compradores. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/noticias/tratados-de-libre-comercio-de-colombia-17-acuerdos-65-paises-y-1500-millones-de-compradores>

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica* (Décima ed.). Editorial Panamericana.

Tecnología para la industria. (2022). Automatización de procesos de fabricación en la industria metalmecánica. Obtenido de <https://tecnologiaparalaindustria.com/automatizacion-de-procesos-de-fabricacion-en-la-industria-metalmecanica/>

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnostico Organizacional (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Apéndices

Apéndice 1.

*Carta de autorización práctica empresarial*

**METALICAS**



DISEÑO, CALIDAD Y ECONOMÍA  
NIT.63.490.663-3

Bucaramanga, 20 de noviembre de 2022

Señores:

**INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA –  
IPRED**

Bucaramanga

Asunto: Requerimiento Practica Empresarial

Cordial saludo,

Mediante la presente queremos dejar constancia que la empresa **METALICAS OSORIO** con Nit [REDACTED], debidamente representado por la Gerente **MARISOL PABON CONTRERAS**, requiere y acepta que se realice la practica empresarial en su organización por las estudiantes Deisy Tatiana Monsalve Triana identificada con C.C [REDACTED] y Yessica Paola Gómez Montagut identificada con C.C [REDACTED] de Séptimo semestre en la carrera de GESTION EMPRESARIAL de la Universidad Industrial de Santander.

Asimismo, hacemos de conocimiento que las estudiantes en mención tienen como objetivo realizar una planeación estratégica en la empresa.

Atentamente,



**MARISOL PABON CONTRERAS**

**C.C:** [REDACTED]

**METALICAS OSORIO**

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **Apéndice 2.**

### *Encuesta dirigida al personal*

#### **Encuesta a personal**

El presente cuestionario tiene el objetivo de reunir información pertinente sobre las diferentes áreas de la empresa Metálicas Osorio para obtener una perspectiva completa y precisa de su situación actual. El cuestionario es anónimo y los resultados serán tratados con total confidencialidad para fines del presente estudio.

Es de gran importancia que cada respuesta sea de la forma más sincera. Ten presente que todas las respuestas son válidas pues representan su pensamiento sobre el tema abordado.

#### **Instrucciones:**

1. Leer detenidamente cada pregunta. Revisa todas las opciones y marca con una X la opción que más se acerque a lo que piensas.
2. Si tiene alguna duda sobre una pregunta, levanta la mano y será resuelta.

#### **AHORA PUEDE CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

1. ¿conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?  
 Si  
 No
2. De los siguientes valores corporativos, ¿Cuáles considera que representan a la empresa Metálicas Osorio? Marque 1 o varias opciones según su criterio.  
 Respeto  
 Integridad  
 Responsabilidad

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Calidad
- Innovación
- Colaboración
- Orientación al cliente
- Ética

**3.** ¿dentro de la empresa se manejan políticas de higiene y seguridad en el trabajo?

- Si
- No
- No sabe

**4.** ¿considera que las instalaciones de la empresa están distribuidas de una manera estratégica?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**5.** ¿considera que la empresa brinda una estabilidad laboral?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**6.** ¿considera que los niveles de autoridad están claramente definidos y aplicados dentro de la empresa?

- Si
- No

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

7. ¿considera que existe una buena comunicación entre la parte directiva y los empleados?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

8. ¿Qué tipo de vinculación tiene actualmente con la empresa?

- Contrato por obra labor
- Contrato a término fijo
- Contrato a término indefinido
- No tiene contrato, es por turnos

9. ¿Teniendo en cuenta su labor, considera que la remuneración de trabajo es justa?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿dentro de su área de trabajo, se realiza una planeación para llevar a cabo las actividades?

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nunca          | <input type="checkbox"/> Siempre |
| <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> No sabe |

**Apéndice 3.**

*Encuesta dirigida a los clientes*

**Encuesta a clientes**

En nombre de la empresa Metálicas Osorio nos esforzamos constantemente por brindarle productos y servicios de calidad que cumplan con las expectativas y necesidades del mercado. Por esta razón, le invitamos a participar en el siguiente cuestionario. No tardará más de cinco minutos en contestar, le pedimos que responda con sinceridad y brinde su opinión en cada una de las preguntas. Su feedback nos ayudará a comprender sus expectativas y necesidades para tomar medidas concretas que nos permitan seguir mejorando nuestra oferta de productos y servicios.

La encuesta es anónima y consta de una serie de preguntas de opción múltiple. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas únicamente con fines internos, según la Ley 1581 de 2012

**Instrucciones:** Leer detenidamente cada pregunta. Revise todas las opciones y marca con una X la opción que más se acerque a la realidad.

**1.** ¿Cómo se enteró de la empresa Metálicas Osorio?

- Radio
- Facebook
- Internet
- Amigos, colegas o contactos
- Pase por el establecimiento

**2.** ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la empresa Metálicas Osorio?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 y 12 meses

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Entre 12 y 24 meses
- Más de 24 meses

**3.** En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los productos/servicio de la empresa Metálicas Osorio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**4.** ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de la empresa Metálicas Osorio?

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Regular
- Deficiente

**5.** En comparación con otros productos del mercado, el producto de la empresa Metálicas Osorio es:

- Mejor
- Igual
- Inferior
- No lo sé

**6.** ¿en qué medida cumplimos sus expectativas?

- Siempre
- Algunas veces

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

Nunca

7. ¿recomendarías nuestros productos a otras personas?

Definitivamente

Es probable

No estoy seguro

Nunca

8. ¿Por favor, valore de 1 a 5 (donde 1 es deficiente y 5 excelente) los siguientes atributos de Metálicas Osorio?

	1	2	3	4	5
Profesionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio y Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio post-venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad de las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Cómo calificarías la atención al cliente que recibiste? En una escala de 1 a 5, donde 5 está completamente satisfecho y 1 está completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Qué aspectos crees que podemos mejorar en nuestros productos/servicios?

Calidad

Precio

Variedad de opciones

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

- Atención al cliente
- Tiempo de entrega
- Creatividad
- Innovación

**11.** ¿hubo algún problema o dificultad que enfrentaste al utilizar nuestros productos?

- Si, y se resolvió satisfactoriamente
- Si, pero no se resolvió satisfactoriamente
- Si, y no se dio solución
- No hubo problemas o inconvenientes

**12.** ¿Cuál es tu método preferido para enterarte de nuevos productos?

- Redes sociales (por ejemplo: Facebook, Instagram, Twitter)
- Sitios web de noticias o blogs
- Correo electrónico promocional
- Publicidad impresa (folletos, revistas o periódicos)
- Recomendaciones de amigos / familiares

**13.** ¿con que frecuencia utilizas motores de búsqueda (por ejemplo: Facebook, Instagram o Google) para buscar productos o servicios?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Varias veces al mes
- Raramente o casi nunca

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **Apéndice 4.**

### *Encuesta dirigida a proveedores*

#### **Encuesta a proveedores**

En nombre de la empresa Metálicas Osorio nos esforzamos constantemente por brindar productos y servicios de calidad que cumplan con las expectativas y necesidades del cliente. Por esta razón, le invitamos a participar en la encuesta de satisfacción del proveedor. No tardará más de cinco minutos en contestar, le pedimos que responda con sinceridad y brinde su opinión honesta en cada una de las preguntas.

La encuesta es anónima y consta de una serie de preguntas de opción múltiple. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas únicamente con fines internos.

**Instrucciones:** Leer detenidamente cada pregunta. Revise todas las opciones y marca con una X la opción que más se acerque a la realidad.

**1.** ¿Cuánto tiempo ha durado su relación comercial con la empresa Metálicas Osorio?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 y 12 meses
- Entre 12 y 24 meses
- Más de 24 meses

**2.** ¿con que frecuencia adquiere sus productos la empresa Metálicas Osorio?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes
- Nunca lo he utilizado

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

3. Por favor, califique su grado de satisfacción general con la empresa Metálicas Osorio en una escala del 1 al 5, donde 1 representa completa insatisfacción y 5 representa completa satisfacción.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿recomendaría usted la empresa Metálicas Osorio a otras personas?

Si

No

5. ¿seguirá su relación comercial con la empresa Metálicas Osorio?

Si

No

Probablemente no

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. Basándose en su propia experiencia con Metálicas Osorio, usted aumentaría los tiempos de crédito que poseen con nosotros

Si

No

Probablemente no

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

## **Apéndice 5.**

### *Entrevista a la parte directiva*

#### **Entrevista**

Somos estudiantes de la Universidad Industrial de Santander de la carrera de Gestión Empresarial y venimos a realizar una entrevista con el propósito de conocer acerca del funcionamiento actual de la empresa a partir de una serie de preguntas relacionadas con aspectos a nivel estratégico, operativo, tecnológico, de mercado y de opinión como parte de nuestro trabajo de grado que se encuentra enfocado en la realización de una planeación estratégica para la empresa Metálicas Osorio.

**Estudiante:** ¿Cuál es la misión, visión y valores de Metálicas Osorio?

**Marisol Pabón:** Nosotros no tenemos publicada formalmente la misión y visión, pero si la tenemos definida.

- **Misión:** somos una empresa dedicada a la construcción y comercialización de todo lo relacionado con la ornamentación, fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, rejas forjadas, portones enrollables y estructuras metálicas en general, nos esforzamos por ser una empresa sólida y comprometida a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.
- **Visión:** Ser una empresa reconocida en Santander, ofreciendo una variedad de productos de la más alta calidad y servicios personalizados.
- **Valores corporativos** No contamos con unos valores establecidos, pero para nuestra empresa es importante, la honestidad y la responsabilidad para el cumplimiento del trabajo, el respeto para con nuestros clientes y trabajadores.

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Estudiante:** ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones dentro de la organización?

**Marisol Pabón:** Las decisiones son tomadas por mi hijo Melquisedec quien es el encargado de la administración de la empresa. Sin embargo, me consulta lo que se va a realizar y analizamos en base a las experiencias vividas y lo que se cree conveniente para la empresa bajo los conocimientos que tenemos. También optamos en algunas ocasiones en consultar con otras personas que tienen este tipo de negocios.

**Estudiante:** ¿Considera usted que el recurso humano es un factor clave dentro de la empresa?

**Marisol Pabón:** Claro, para la empresa es importante contar con el personal que tenga los conocimientos y habilidades idóneas para ejercer las labores que se le asignen. Además, se convierten en un factor clave para el sostenimiento y crecimiento del negocio, ya que nos aportan para el funcionamiento de todos los procesos que requiere la empresa.

**Estudiante:** ¿dentro de la empresa se cuenta con políticas de higiene y seguridad en el trabajo?

**Marisol Pabón:** Actualmente estamos implementa medidas de higiene y seguridad en el trabajo, pero no tenemos como tal unas políticas formales establecidas legalmente. Pero si somos conscientes que esto es fundamental, por eso le brindamos al trabajador un entorno de trabajo seguro y saludable con el objetivo de garantizar su bienestar.

Hemos realizado capacitaciones durante el año sobre la seguridad laboral, también proporcionamos todos los equipos adecuados que se requieren para la protección personal.

**Estudiante:** ¿la empresa cuenta con comercio electrónico?

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Marisol Pabón:** La empresa como tal no cuenta con comercio electrónico, actualmente tienen redes sociales como Facebook, Twitter y WhatsApp, pero no tienen constancia para el manejo de ellas.

**Estudiante:** ¿la empresa se encuentra distribuida por áreas? ¿Cuales?

**Marisol Pabón:**

- El área administrativa: Marisol como propietaria quien se encarga de apoyar en la gestión administrativa y la contratación del personal, el señor Melquisedec quien es el encargado de la gestión financiera, la contabilidad, la relación con los proveedores y clientes.
- Área de Servicio al Cliente, Postventa y venta: El señor Alexander Osorio, se encarga de la venta de los productos metálicos fabricados, además brindar soporte y atención al cliente antes y después de la compra.
- Área de operaciones: El señor Alexander también se encarga de esta área, donde realiza supervisión al área de producción, además se encarga de la gestión de los inventarios y la logística interna
- Área de producción: En esta área tenemos dos personas encargadas para la fabricación de productos metálicos, se realizar el diseño y el armado del producto.

**Estudiante:** ¿cuentan con un presupuesto discriminado por áreas?

**Marisol Pabón:** Como tal se maneja un presupuesto general según lo que se va necesitando.

**Estudiante:** ¿Cómo está establecida la estructura organizacional, considera usted que esta facilita la ejecución de las operaciones?

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Marisol Pabón:** Si, ya que cada uno tiene un cargo establecido y sus funciones definidas

**Estudiante:** ¿dentro de sus procesos se encuentran establecidas metas a corto, mediana o largo plazo?

**Marisol Pabón:** No se realizan proyecciones

**Estudiante:** ¿Qué herramientas de medición y control utilizan para el desarrollo de los procesos?

**Marisol Pabón:** No se cuenta con herramientas, ya que nos basamos según el conocimiento que se tiene de todos los procesos.

**Estudiante:** ¿se realiza retroalimentación en los procesos?

**Marisol Pabón:** Normalmente, se revisa cada uno de los procesos y según nuestros conocimientos aplicamos mejoras.

**Estudiante:** ¿Qué estrategias ha desarrollado la empresa para el cumplimiento de sus objetivos?

**Marisol Pabón:** No realizamos planeación de estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa. Pues el negocio lo llevamos empíricamente y lo que realizamos como estrategias son pagos para publicidad por radio, compra de materia prima e insumos por cantidad cuando baja el material, ya que constantemente el material se pone más costoso, también se mantiene un stock de los productos más vendidos para ofrecer al cliente de forma inmediata y precios bajos.

**Estudiante:** ¿Qué aspectos considera les ha permitido permanecer en el mercado durante estos años?

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Marisol Pabón:** Productos a un precio económico más que la competencia, el cumplimiento en los tiempos de entrega y un trabajo bien hecho.

**Estudiante:** ¿Quiénes son sus principales competidores?

**Marisol Pabón:** puertas baratísimas Nico, puertas don Antonio, puertas Santander, Metálicas Mogotocoro y Metálicas García.

**Estudiante:** ¿considera que la empresa está bien posicionada con respecto a sus competidores?

**Marisol Pabón:** Con respecto a la competencia nos ayuda a posicionarnos según la calidad y el precio de los productos, ya que son más económicos y duraderos que algunos de la competencia. Además, el anticipo recibimos antes de empezar la obra es según lo que el cliente desee abonar, a diferencia de la competencia, y contamos con una excelente ubicación. Sin embargo, la competencia en temas de Diseño, creatividad e innovación está mejor posicionada.

**Estudiante:** ¿Quiénes son sus principales proveedores?

**Marisol Pabón:** Tupersa G&J Ferreterías S.A., Ferretería Agrotodo S.A.S, Aceros y Aluminio del Oriente S.A.S, Pintasma S.A.S, Ferretería el Prado, Multiaceros B&M S.A.S y Ka y Co Distribuciones S.A.S.

**Estudiante:** En vista de los acontecimiento políticos, económicos y socioculturales ¿Qué factores considera que han afectado de alguna manera sus operaciones?

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

**Marisol Pabón:** En el área económica la subida del material, los insumos, ha tenido un impacto directo en nuestra capacidad para mantener los costos competitivos y maximizar los márgenes de ganancia.

En la parte política nos ha afectado los impuestos, permisos y tramites que nos solicitan para cumplir con la normatividad, también el cambio de gobierno y muchas otras cosas legales que se requieren.

También nos ha afectado los cambios en las preferencias y demandas de los clientes, así como los avances tecnológicos, que han impulsado la necesidad de innovar y no hemos podido adaptarnos a estas nuevas formas de comunicación, comercialización y marketing digital y en la capacitación del personal para mantenernos actualizados.

**Estudiante:** ¿Cuáles cree usted que son sus principales fortalezas o debilidad como empresa?

**Marisol Pabón:** Algunas de nuestras fortalezas es la trayectoria que llevamos en el mercado, el conocimiento y la experiencia en la fabricación de los productos, los precios económicos, las relaciones sólidas con los proveedores, los tiempos de entrega. En cuanto debilidad contamos con recursos limitados en términos de capital, personal y capacidad de producción, existe competencia en nuestro sector incluyendo empresas más grandes y consolidadas, falta de marketing digital y estudios de mercados.

**Estudiante:** ¿Cómo visiona usted a la empresa en los próximos cinco años?

**Marisol Pabón:** En cinco años nos gustaría vernos como una pequeña empresa reconocido en la industria de la construcción y ornamentación en Santander, ofreciendo productos de la más alta calidad y servicios personalizados para la elaboración de los productos según el gusto y la preferencia del cliente. Donde nos esforcemos por ser una empresa innovadora, destacándonos por

## PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA METÁLICAS OSORIO

la excelencia en la fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, rejas forjadas, portones enrollables y estructuras metálicas.