

**ELABORACIÓN DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA QUE LAS PYMES
LOGREN INCREMENTAR SU CICLO DE VIDA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

ERIKA JULIANA ACEVEDO SOLANO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2016**

**ELABORACIÓN DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA QUE LAS PYMES
LOGREN INCREMENTAR SU CICLO DE VIDA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

ERIKA JULIANA ACEVEDO SOLANO

**Proyecto integral de grado para
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Orientador
MARTIN FELIPE CUEVAS OVIEDO
Administrador de Empresas**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN (Dirección de Investigaciones)

NOTA DE ACEPTACIÓN (Dirección de Programa)

Firma Docente Investigador

Firma Docente Jurado 1

Firma Docente Jurado 2

Bogotá, D.C. Septiembre de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario general

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano Facultad de Ingeniería

Dr. Julio Cesar Fuentes Arismendi

Director de Investigaciones

Dr. Armando Fernández Cárdenas

Director Programa Ingeniería Industrial

Dr. Jorge Emilio Gutiérrez Cancino

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

A ti Mamá, por luchar cada día para darnos lo mejor, por su dedicación, por su protección, por creer en mí y creer que íbamos a ser capaces y lo hicimos.

A ti Papá, por enseñarme a vivir la vida con pasión, con alegría, por ser un ejemplo a seguir de tenacidad y honestidad, finalizar esta etapa es una muestra de triunfo, amor incondicional y de ser tan buenos padres.

Erika Juliana Acevedo Solano

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fuerza de cumplir satisfactoriamente esta etapa, por bendecirme cada día y acompañarme en todo momento.

A mis padres por ser mi motor, mi vida y mi razón de existir, por apoyarme siempre, por motivarme a seguir creciendo por ese amor infinito y la confianza que me brindan cada día.

A mi hermana por enseñarme a luchar por lo que uno quiere, por acompañarme en cada momento, por ser mi amiga, por defenderme y por aguantarme.

A mi ángel que cuida de mí que me enseñó a creer en mí y en mis capacidades.

A mis amigos por hacer agradable este camino, por respaldarme, cuidarme, por cada una de esas aventuras que quedan en nuestra memoria.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
OBJETIVOS	22
1. MARCO REFERENCIAL	23
1.1 MARCO CONCEPTUAL	23
1.1.1 Factores claves de éxito	23
1.1.2 Economía	23
1.1.3 PYMES	24
1.1.4 Buenas prácticas empresariales	24
1.1.5 Sectores económicos	24
1.1.6 Productividad	25
1.1.7 Competitividad	25
1.1.8 Estrategias	25
1.1.9 Planeación	25
1.1.10 Costos	25
1.1.11 Producción	26
1.1.12 Recolección de información	26
1.1.13 Análisis de la información	26
1.1.14 Plataforma estratégica	26
1.1.15 Diseño y distribución de planta	27
1.1.16 Salud y seguridad ocupacional	27
1.1.17 Gestión del talento humano	27
1.1.18 Gestión de calidad	27
1.1.19 Optimización de procesos	28
1.1.20 Estadística	28
1.1.21 Modelo	29
1.1.22 Sector Industrial	29
1.2 MARCO HISTÓRICO	29
1.3 MARCO TEÓRICO	31

1.4 MARCO LEGAL	35
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS PYMES EN EL SECTOR INDUSTRIAL	37
2.1 PYMES COLOMBIANAS	37
2.1.1 Programas productivos del gobierno	41
2.1.1.1 Programa de Transformación Productiva PTP	41
2.1.1.2 Plan de Impulso a la Productividad y Empleo PIPE	45
2.1.1 Bogotá a nivel Latinoamericano	46
2.1.2 Pymes bogotanas.	48
2.1.3 Crecimiento de Bogotá	52
2.2 ESTUDIO DE PYMES POR SUBSECTORES E IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR REPRESENTATIVO POR SU PARTICIPACIÓN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	53
2.2.1 Subsectores Industriales	57
2.2.1.1 Alimentos y bebidas	57
2.2.1.2 Hierro, acero y otros materiales	58
2.2.1.3 Industria Gráfica	59
2.2.1.4 Materiales para construcción	59
2.2.1.5 Cueros y curtiembres	60
2.2.1.6 Plástico y caucho	61
2.2.1.7 Químico	62
2.2.2 Subsector representativo de acuerdo su participación	63
Resumen	64
3. DIAGNÓSTICO SOBRE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	66
3.1 EMPRESAS REPRESENTATIVAS DEL SUBSECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	66
3.1.1 Bogotá empresarial	66
3.1.2 Identificación código CIU para el subsector Alimentos y Bebidas	67
3.1.3 Empresas más rentables en Bogotá en el subsector Alimentos y Bebidas	68
3.1.4 Cluster del sector de Alimentos y Bebidas	69
3.1.4.1 Cluster Gastronómico.	70

3.1.4.2 Cluster de Lácteos	71
3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER PARA EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	73
3.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	74
3.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores	75
3.2.3 Poder de negociación de los proveedores	76
3.2.4 Poder de negociación de los compradores	77
3.2.5 Amenaza de entrada de productos sustitutos	78
3.2.6 Rivalidad y competencia en el mercado	78
3.3 ANÁLISIS DEL DOFA EN EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	78
3.3.1 Oportunidades	79
3.3.2 Amenazas	80
3.3.3 Debilidades	82
3.3.4 Fortalezas	83
3.3.5 Análisis DOFA	83
3.4 ANÁLISIS LEGAL, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO. PEST	85
3.4.1 Análisis de Factores Políticos	85
3.4.2 Análisis de Factores Económicos	88
3.4.3 Análisis de Factores Sociales	91
3.4.4 Análisis de Factores Tecnológicos	94
Resumen	95
4. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, QUE PERTENEZCAN AL SUBSECTOR SELECCIONADO, ANALIZANDO SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	97
4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO	97
4.2 CONFORMACIÓN DE EMPRESAS	98
4.2.1 Conformación de empresas en el subsector de Alimentos y Bebidas	100
4.2.2 Informalidad de las empresas	102
4.2.3 Natalidad y morbilidad de las empresas	103
4.2.4 Importancia de certificaciones de calidad	104
4.2.5 Seguridad y trabajo ocupacional	106
4.3 CICLO DE VIDA	108

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	109
4.4.1 Importancia de los Factores Claves de Éxito	110
4.4.2 Factores fundamentales	111
4.4.3 Factores de Producción	112
4.4.4 Factores de Seguridad y Salud trabajo	113
4.4.5 Factores de Marketing y mercado	113
4.4.7 Factores de Talento Humano	114
4.5 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	114
4.5.1 Producto Interno Bruto del sector Alimentos y Bebidas	115
4.5.3 Desempeño financiero	117
4.5.4 Alianzas de empresas	120
Resumen	121
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	123
5.1 SEGMENTACIÓN	123
5.1.1 Segmentación geográfica	123
5.1.2 Segmentación demográfica	124
5.2 PLAN DE MUESTREO	125
5.2.1 Población de interés	125
5.2.2 Tipo de muestreo	128
5.2.3 Tipo de investigación	128
5.2.4 Tamaño de la muestra	128
5.2.5 Entrevista	129
Resumen	131
6. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	133
Resumen	141
7. MODELO EMPRESARIAL DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	143
7.1 MODELOS BASE	143
7.2 DISEÑO DE MODELO	146
7.2.1 Etapa 1. Iniciación	148

7.2.1.1 Plan de negocio	149
7.2.1.2 Plan estratégico.	150
7.2.2 Etapa 2. Crecimiento	152
7.2.2.1 Participación	154
7.2.2.2 Identificación	157
7.2.2.3 Retroalimentación y control	161
Resumen	162
8. CONCLUSIONES	164
9. RECOMENDACIONES	166
Bibliografía	167
ANEXOS	175

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Leyes de regulación	35
Cuadro 2. Acciones PTP subsector acuícola	42
Cuadro 3. Acciones PTP del subsector de carne bovina	43
Cuadro 4. Acciones PTP del subsector hortofrutícola	43
Cuadro 5. Acciones del PTP en el subsector lácteo	44
Cuadro 6. Acciones PTP para el subsector de aceites	45
Cuadro 7. CIU para Alimentos	67
Cuadro 8. CIU para Bebidas	68
Cuadro 9. Análisis matriz DOFA	84
Cuadro 10. Normativa Alimentaria. Leyes	87
Cuadro 11. Decretos	87
Cuadro 12. Análisis economía en pymes	90

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias	32
Figura 2. Sector Industrial	64
Figura 3. Fuerzas de Porter	73
Figura 4. Análisis Social	93
Figura 5. Tecnología	94
Figura 6. Resumen sector de Alimentos y Bebidas	95
Figura 7. Actividades para la conformación de una empresa	98
Figura 8. Resumen Capítulo 4	122
Figura 9. Mapa de Colombia	123
Figura 10. Mapa de Bogotá	124
Figura 11. Resumen Capítulo 5	132
Figura 12. Resumen Capítulo 6	142
Figura 13. Modelo de negocio de Osterwalder	143
Figura 14. Modelo de planeación interactiva de Ackoff	144
Figura 15. Modelo de gerencia de estrategia de Fred David	146
Figura 16. Generalidades del modelo	147
Figura 17. Modelo de Factores Claves de Éxito	147
Figura 18. Relación del modelo con el ciclo de vida	148
Figura 19. Etapa de iniciación	149
Figura 20. Etapa de crecimiento	153
Figura 21. Diagrama de pescado de factores claves de éxito	158
Figura 22. Resumen Capítulo 7	163

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Variación porcentual de las ramas económicas de Bogotá	34
Gráfica 2. Distribución departamental del PIB en Colombia	38
Gráfica 3. Percepción de los empresarios de la situación económica en el año 2014	38
Gráfica 4. Costos por tamaño de empresa para el 2014	39
Gráfica 5. Empleo por tamaño de empresa	40
Gráfica 6. Principales problemas según el tamaño de la empresa	40
Gráfica 7. Principales ciudades de América Latina.	47
Gráfica 8. Distribución del PIB por ramas de actividades	49
Gráfica 9. Porcentajes de empresas por sectores en Bogotá	50
Gráfica 10. Distribución porcentual de la muestra a nivel sectorial	54
Gráfica 11. Distribución de la muestra a nivel sectorial Enero-Diciembre 2014	55
Gráfica 12. Principales problemas del sector	56
Gráfica 13. Demanda del sector de Alimentos y Bebidas en Colombia	57
Gráfica 14. Usos del acero a nivel mundial	58
Gráfica 15. Variación anual de la producción industrial 2015	62
Gráfica 16. Tamaño de empresas en Bogotá 2014	66
Gráfica 17. Inflación en Colombia	89
Gráfica 18. Tasa de desempleo según sexo	91
Gráfica 19. Tipo de Sociedad	101
Gráfica 20. Sector de manufactura	107
Gráfica 21. Ciclo de la vida de una empresa	108
Gráfica 22. Variación porcentual anual del PIB	116
Gráfica 23. Ingresos operacionales y no operacionales de Alimentos	118
Gráfica 24. Ganancias y pérdida frente a Margen neto para Alimentos	119
Gráfica 25. Ingresos operacionales y no operacionales de Bebidas	119
Gráfica 26. Ganancias y pérdidas de la Actividad de Bebidas	120
Gráfica 27. Porcentaje de industria por localidad	125
Gráfica 28. Participación de alimentos y bebidas	126
Gráfica 29. Ingresos de acuerdo a su tamaño	127
Gráfica 30. Número de empresas de acuerdo a su tamaño	127
Gráfica 31. Años en el mercado	133
Gráfica 32. Idea de negocio	134
Gráfica 33. Proceso de crecimiento	135
Gráfica 34. Estrategias de las organizaciones	136
Gráfica 35. Aspectos del desempeño	137
Gráfica 36. Calificación del servicio	139
Gráfica 37. Clave para mantenerse	140
Gráfica 38. Certificados de calidad	141

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Crecimiento económico en América Latina	48
Tabla 2. PIB per cápita	50
Tabla 3. Porcentaje de empresas por sectores económicos por localidades	51
Tabla 4. Las empresas más importantes Pymes de Bogotá subsector Alimentos y Bebidas	68
Tabla 5. Ficha técnica de Cluster Gastronómico	70
Tabla 6. Ficha técnica de Cluster Lácteo	72
Tabla 7. Según sus activos para el 2014	97
Tabla 8. Según sus trabajos	97
Tabla 9. Tipo de sociedad	100
Tabla 10. Empresas registradas y renovadas	102
Tabla 11. Creación y mortalidad en Colombia y Bogotá	103
Tabla 12. Accidentes laborales	106
Tabla 13. Balance del subsector de Alimentos y Bebidas Vs Sector industrial	115
Tabla 14. PIB de grupos (miles de millones de peso)	116
Tabla 15. Empresas por sector	125
Tabla 16. Ingresos de acuerdo al tamaño	126
Tabla 17. Indicadores de talento humano	156
Tabla 17. (continuación) Indicadores de talento humano	157
Tabla 18. Indicadores de producción	159
Tabla 19. Indicadores de calidad	160

LISTADO DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Flujo grama de procesos del Modelo FCE	176

GLOSARIO

BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES: las buenas prácticas empresariales hacen referencia a las acciones de una empresa que durante el proceso productivo realicen una mejora significativa al producto o cualquier factor que afecte a la organización.

CICLO DE VIDA: son cada una de las etapas por las que una empresa debe pasar de acuerdo a su crecimiento, inicia con la idea de emprendimiento y finaliza con el declive de la empresa.

COMPETITIVIDAD: la competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo. Esta se evalúa mediante la calidad en sus productos, la flexibilidad de la organización para resolver eventuales problemas, la capacidad de innovación y su evolución.

EMPRENDIMIENTO: hace referencia a las capacidades de una persona para realizar una o varias tareas con respecto a un proyecto empresarial que conlleva riesgos.

ESTRATEGIAS: son las actividades que se planean para cumplir los objetivos y metas de una organización.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO: los factores claves de éxito son las actividades claves que le permiten al empresario sobrevivir y alcanzar los objetivos que se ha trazado. Estos factores son muy importantes para cada empresa y se ven reflejados en cada uno de sus procesos, consiguiendo una distinción en el mercado, haciendo única a la empresa.

INDICADORES: es un instrumento para valorar el resultado de diferentes áreas, dadas en diferentes escalas y dimensiones frente a una meta de orden estratégico.

MODELO: la definición más simple de un modelo empresarial de un negocio es el método para ganar dinero. Existen cuatro tipos de modelos empresariales: diseñadores, distribuidores, dueño y agentes.

PLANEACIÓN: la planeación consiste en la prolongación del presente hacia el futuro, es decir, establecer anticipadamente objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, entre otros.

PYMES: el término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas.

SECTOR ECONÓMICO: en Colombia los sectores se dividen de acuerdo a la actividad que realizan y su nivel de transformación en: sector primario, secundario y terciario.

RESUMEN

Diferentes herramientas dirigidas a la administración y gerencia de los recursos en una organización, ha facilitado el análisis, control y mejoras en las empresas, para utilizar de la manera óptima estas herramientas es necesario realizar una identificación de factores claves de éxito, con esto se puede garantizar una adecuada utilización de recursos.

Estos factores afectan a todas las áreas de la organización y está directamente relacionada con la supervivencia y competitividad de la empresa, por eso la necesidad de controlar y mejorar, los resultados se evidencian por medio de la utilización de indicadores. En cada organización los factores dependen principalmente del mercado, el entorno, su infraestructura y el tiempo en el que se ejecutan.

Las principales empresas que se ven afectadas son las pymes, por esta razón se realiza una investigación, para la creación de un modelo, abarcando de manera general cada uno de los factores que se identificaron a lo largo de la investigación, con el objetivo de aumentar el ciclo de vida de las pymes.

Palabras claves: pymes, factores claves de éxito, ciclo de vida, indicadores generales.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación pretende desarrollar un modelo de buenas prácticas de pymes con el objetivo de dar una base a las empresas que están en el ciclo de crecimiento y presentan problemas con la estructura estratégica de la organización. Se busca encontrar parámetros de empresas exitosas que sirvan de base para futuras decisiones de una organización.

Este proyecto surge a partir del proyecto macro de la línea de Emprendimiento y Empresarismo, del grupo Centro de Investigación para el Desarrollo Empresarial, CINDE, de la Universidad de América, inscrito a Colciencias¹. El cual tiene como objeto principal el “Diseño de un modelo empresarial que les permita a las pymes perdurar por un tiempo superior a los 5 años”. Este corresponde a la última etapa de dicho proyecto, donde quedaría pendiente en el corto plazo, una futura investigación que se enfoque en la implementación del modelo. Respondiendo a una iniciativa de emprendimiento y comprobación de este.

Las empresas colombianas en su mayoría pertenecen al grupo de pymes y mipymes. Esto indica que la economía colombiana está basada en micro, pequeñas y medianas empresas, siendo estas las que aportan más del 60 % de los empleos y mueven gran parte de la economía². La situación actual de estas empresas es crítica ya que la gran mayoría tienen que suspender sus actividades debido a que su rentabilidad, competitividad o productividad no les permite mantenerse en el mercado por más de cinco años. Esta situación se da a partir de que las empresas no tienen los recursos económicos, tecnológicos y financieros para poder obtener una estabilidad en el sector en el que se encuentran, por lo que la vida de una empresa perteneciente a este grupo no es muy larga. En ese contexto, si una empresa que está en proceso de crecimiento no puede mantenerse en el sector, impide en algunos casos que no existan nuevas empresas y la economía del país se vería afectada. Se busca establecer cuáles son los factores claves de las empresas que les permiten perdurar y pasar las barreras que actualmente existen para las nuevas organizaciones.

Existen instituciones gubernamentales Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con programas como Impulsa Mipymes, el Fondo Emprender, entre otras, que se encargan de fomentar el crecimiento de las pymes y su fortalecimiento³. Sin embargo, la falta de confianza en las Pymes para otorgarles beneficios, como por

¹ Colciencias. Id COL0041544.

² DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística [en línea] disponible en <<http://www.dane.gov.co/>> [citado el 5 de Marzo de 2015]

³ MINISTERIO de Comercio Industria y Turismo . Mipymes portal empresarial colombiano [en línea] disponible en <<http://www.mipymes.gov.co/>> [citado el 25 de Marzo de 2015]

ejemplo créditos a largo plazo o créditos de mayor denominación por parte de los bancos comerciales generan dificultades para su creación y sostenibilidad.

La importancia de identificar estos factores radica en que las pymes puedan tomar como referencia el modelo que surge de esta investigación. Esto busca ayudar a que las pequeñas y medianas empresas tengan una economía sólida, puedan crecer y ser más estables ayudando al país a crecer con ellas.

El encontrar factores de éxito y buenas prácticas en las pymes podría cambiar la mentalidad de los emprendedores colombianos y de esta forma crear empresas que en un futuro sean exitosas.

Para ejecutar esta investigación se buscaron pymes en la ciudad de Bogotá pertenecientes al sector industrial que han perdurado por un tiempo superior a 5 años. Esta investigación pretende resolver la pregunta: ¿Cuáles son los factores claves de éxito y las buenas prácticas de las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá que han logrado perdurar por un periodo superior a los 5 años?

Con la utilización de diferentes herramientas de la ingeniería industrial y con base en los métodos de investigación explicativa y descriptiva, se realizó la siguiente investigación que desea ser útil para los líderes emprendedores que buscan herramientas para afrontar diversas dificultades que presentan las organizaciones.

Se investiga el sector industrial y se escogió el subsector de alimentos y bebidas debido a su mayor participación en el mercado, su constante crecimiento y por facilidades de la investigación y cercanía a este.

Para cumplir con esta investigación se planteó como objetivo general, elaborar un modelo para lograr que las pymes consigan incrementar su ciclo de vida en el sector industrial, con base en la identificación de buenas prácticas de las pymes que han perdurado en el tiempo en la ciudad de Bogotá. Los objetivos específicos del proyecto son: identificar el subsector más representativo de las pymes que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá, por medio de herramientas de información; realizar un diagnóstico sobre las Pymes del subsector escogido y que han sido estables por un periodo superior a los 5 años en la ciudad de Bogotá, por medio de un análisis e identificación de información; caracterizar las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá, que pertenezcan al subsector seleccionado, analizando su estructura organizacional; identificar los factores claves estratégicos y las buenas prácticas que implementan las organizaciones en gestión estratégica y gestión gerencial; finalmente, elaborar un modelo con los factores claves de éxito en el área estratégica y gerencial para lograr que las pymes perduren en un tiempo superior de 5 años, por medio de análisis de información, teorías de administración y gerenciales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo para lograr que las pymes consigan incrementar su ciclo de vida en el sector industrial, con base en la identificación de buenas prácticas de las pymes que han perdurado en el tiempo en la ciudad de Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el subsector más representativo de las pymes que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá, por medio de herramientas de información.
- Realizar un diagnóstico sobre las Pymes del subsector escogido y que han sido estables por un periodo superior a los 5 años en la ciudad de Bogotá, por medio de un análisis e identificación de información.
- Caracterizar las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá, que pertenezcan al subsector seleccionado, analizando su estructura organizacional.
- Identificar los factores claves estratégicos y las buenas prácticas que implementan las organizaciones en gestión estratégica y gestión gerencial.
- Elaborar un modelo con los factores claves de éxito en el área estratégica y gerencial para lograr que las pymes perduren en un tiempo superior de 5 años, por medio de análisis de información, teorías de administración y gerenciales.

1. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se presenta los conceptos, los datos históricos y referencias teóricas relacionadas con la investigación, que son necesarias para la comprensión del proyecto a realizar.

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Para realizar la investigación de identificación de factores claves de éxito, es necesario definir una serie de conceptos de ingeniería industrial, con el fin de identificar los factores de éxito que posiblemente lleven a las Pymes a ser exitosas y perdurar en el tiempo.

Estos conceptos son una base para la comprensión de la investigación y con ayuda de las herramientas de ingeniería industrial se busca cumplir con los objetivos específicos planteados, la identificación de los elementos, la relación que tengan estos y la importancia para las pymes bogotanas.

A continuación se mencionan los conceptos y herramientas a utilizar en el proyecto:

1.1.1 Factores claves de éxito: son actividades claves que la empresa debe vigilar y controlar de manera permanente que le garantizan su sobrevivencia en el mercado. El objetivo de identificar los factores es lograr reconocer los beneficios que logran a satisfacer las necesidades de los consumidores y sobrevivir a la competencia.⁴

1.1.2 Economía: “Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.”⁵

La economía se basa en la organización, interpretación y generalización de los hechos que suceden en la realidad. La microeconomía realiza el estudio de unidades económicas de cualquier individuo o entidad que se relacione de forma individual, no grupal, analizando y explicando cómo y por qué estas unidades toman decisiones económicas. La macroeconomía se encarga de estudiar el comportamiento y el desarrollo de la agrupación de varias economías individuales, las cuales, componen la vida económica de un país y la tendencia en las acciones de éstos.⁶

⁴ Gestipolis [en línea] disponible en < <http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm> > [citado el 8 de Abril de 2015]

⁵ Real Academia Española [en línea] disponible en < <http://lema.rae.es/drae/?val=economia> > [citado el 8 de Abril de 2015]

⁶ Banco la Republica de Colombia. Biblioteca Luis Ángel Arango. [en línea] disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia_definicion_y_funciones> [citado el 20 de Noviembre de 2015]

1.1.3 PYMES: el término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas.

Las pequeñas empresas son las cuales el número de trabajadores es de 11 a 50 y donde sus activos son mayores a 501 y menores a 5001 salarios mínimos mensuales vigentes.

Las empresas medianas tienen un personal entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5001 y 15000.⁷

1.1.4 Buenas prácticas empresariales: las buenas prácticas empresariales hacen referencia a las acciones de una empresa que durante el proceso productivo realicen una mejora significativa al producto o cualquier factor que afecte a la organización.

Para lograr las buenas prácticas es necesario una estrategia, encaminada a la sostenibilidad y a la conciencia de la existencia de los stakeholders* y la influencia sobre la organización. Estas estrategias se ven reflejadas en diferentes áreas, desde el diseño de políticas hasta la optimización del proceso.⁸

1.1.5 Sectores económicos: en Colombia los sectores se dividen de acuerdo a la actividad que realizan y su nivel de transformación. Estos se dividen en:

1.1.5.1 Sector primario que está conformado por las actividades, las cuales, extraen y explotan los recursos naturales. Sus principales actividades son las del sector agrícola, ganadería, pesca y la minería.

1.1.5.2 En el sector secundario se encuentran las actividades por las cuales se permite transformar recursos naturales en productos terminados; se requiere una infraestructura, trabajadores y herramientas para su funcionamiento.

1.1.5.3 El sector terciario hace referencia la prestación de servicios. Son las actividades desarrolladas por la empresa para satisfacer las necesidades.

1.1.5.4 El sector cuaternario o de tecnología maneja la parte de información, desde cómo se produce hasta como se distribuye. Hacen parte de este sector las redes sociales e investigación científica.⁹

* Grupos de interés para una empresa.

⁷ Bancóldex [en línea] disponible en < <http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>> [citado el 8 de Abril de 2015]

⁸ Camara de Comercio de Medellin para Antioquia [en línea] disponible en < <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Consolidacion-empresarial/Buenas-practicas-empresariales.aspx>> [citado el 8 de Abril de 2015]

⁹ Biblioteca virtual. Biblioteca Luis Angel Arango [en línea] disponible en < <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>> [citado el 8 de Abril de 2015]

1.1.6 Productividad: la productividad de una empresa mide la eficiencia de las actividades productivas, es decir, la cantidad de recursos usados y los resultados obtenidos, y esto se ve reflejado en las utilidades de la organización, sin olvidar la satisfacción del cliente.¹⁰

1.1.7 Competitividad: la competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo. Esta se evalúa mediante la calidad en sus productos, la flexibilidad de la organización para resolver eventuales problemas, la capacidad de innovación y su evolución.

Para ser competitivos es necesario trabajar siempre con innovación, de manera que se fomente la apertura de mercados y se genere credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.¹¹

1.1.8 Estrategias: “La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determinan y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programación de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta la misión, las fortalezas y debilidades de la organización”.¹²

1.1.9 Planeación: la planeación consiste en la prolongación del presente hacia el futuro, es decir, establecer anticipadamente objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, entre otros.

Con base en estos plantear alternativas de acciones, evaluarlas y tomar decisiones para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.¹³

1.1.10 Costos: el costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

¹⁰ Encolombia[en línea] disponible en < <http://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/productividadycompetitividad/>> [citado el 8 de Abril de 2015]

¹¹ Encolombia[en línea] disponible en < <http://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/productividadycompetitividad/>> [citado el 8 de Abril de 2015]

¹² UNIVERSIDAD nacional de Colombia,sede Bogotá.[en línea] disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>> [citado el 8 de Abril de 2015]

¹³ UNIVERSIDAD del Cauca .[en línea] disponible en < <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html> > [citado el 8 de Abril de 2015]

1.1.11 Producción: es un proceso que utiliza una actividad económica para aportar valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.¹⁴

1.1.12 Recolección de información: con la recopilación de información se busca encontrar datos veraces e información necesaria para la realización de la investigación. Para ello, se tienen diferentes formas de obtener esta información, como lo son las entrevistas, encuestas, pruebas físicas, psicológicas y de conocimiento, observaciones, base de datos y de investigaciones anteriores. También con registros de datos históricos de calidad y producción, población, ventas, competencia, entre otros.

1.1.13 Análisis de la información: el análisis de información inicia con la recopilación de dicha información y finaliza con la interpretación y conclusiones. El análisis es una actividad intelectual que intenta obtener una observación objetiva. Para esto se utilizan métodos y procedimientos de investigación, ya sean cuantitativos o cualitativos que le permiten interpretar la información.

Algunos tipos de análisis son: el análisis de oportunidad, que busca establecer el mejor momento para una decisión; el análisis de información potencial que aparentemente se encuentra sin relación; el análisis de objetivos, donde al determinar el tipo de análisis, se podrá identificar los resultados de la investigación. Además, el mejor modo de enfrentarlo al menor costo posible.¹⁵

1.1.14 Plataforma estratégica: es en donde se encuentran los elementos estratégicos de la empresa como lo son la misión, visión, políticas, valores, principios políticos de calidad, entre otros. Esta plataforma se hace con el fin de establecer el curso de la empresa, hacia donde se dirige, cuál es su propósito o razón de ser, y también sus compromisos y pautas para lograr su misión.

¹⁴ CHAPMAN, S. N. (2006). Planificación de ventas y operaciones. En S. N. CHAPMAN, *PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION*. MEXICO: PEARSON Prentice hall.

¹⁵ ESCUELA de salud publica [en línea] disponible en <http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm> [citado el 8 de Abril de 2015]

1.1.15 Diseño y distribución de planta: se refiere a la ordenación física de los elementos productivos que componen la instalación de la organización, ya sea de servicios o industrial. Esta distribución u orden tiene en cuenta factores como almacenamientos, movimientos, número de trabajadores, equipos, para que todas las actividades productivas puedan desarrollarse de manera eficiente. La buena distribución de la planta incide en el buen funcionamiento de las instalaciones en cuanto a capacidades, seguridad de los trabajadores, reducción de costos, reducción de transportes, incrementos de productividad y optimización de espacios, entre otros beneficios.¹⁶

1.1.16 Salud y seguridad ocupacional: es una actividad de cada organización que se encarga de promover y proteger la salud de los trabajadores, y lo consigue disminuyendo en las zonas de trabajo las condiciones de riesgo. Así mismo, se encarga de disminuir y evitar las enfermedades de tipo laboral, por medio de diversos programas como higiene industrial, medicina laboral.¹⁷

1.1.17 Gestión del talento humano: la gestión del talento es un proceso de capacidad para retener, reclutar y desarrollar personal que incorpora un conjunto de políticas y prácticas necesarias para reunir nuevos talentos o empleados de valor en la empresa. Además busca retener y desarrollar el talento humano que existe en la propia empresa. La gestión del talento humano está encargada de dirigir los aspectos relacionados con las personas, desde el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evolución y evaluación del desempeño.¹⁸

1.1.18 Gestión de calidad: la gestión de calidad o sistema de gestión de la calidad, es un conjunto de normas correspondientes a una organización, que trabajan integradas para cumplir con un objetivo común que es el cumplimiento de las políticas de calidad. A partir de ellas es que la organización genera productos o servicios que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes. La gestión busca la disminución de los costos de producción, en el menor tiempo posible y con una calidad óptima.¹⁹

La gestión de la calidad se basa en diferentes normas dependiendo del tipo de gestión que la empresa busque. Algunas de ellas son la Norma ISO 9000 que describe los sistemas de gestión de la calidad, los fundamentos y especifica la terminología y los conceptos para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma

¹⁶ INGENIERIA industrial [en línea] disponible en <<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/>> [citado el 8 de Abril de 2015]

¹⁷OMS organización mundial de la salud.[en línea] disponible en <http://search.who.int/search?q=salud+ocupacional+&ie=utf8&site=who&client=_es_r&hl=lang_es&lr=lang_es&proxystylesheet=_es_r&output=xml_no_dtd&oe=utf8> [citado el 8 de Abril de 2015]

¹⁸ Gestión.org.[en línea] disponible en <<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>> [citado el 9 de Abril de 2015]

¹⁹ Definicion abc. [en línea] disponible en <<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php/>> [citado el 9 de Abril de 2015]

ISO 9001 que indica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad; en esta se busca aumentar el factor de satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 que indica cómo se debe realizar la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes, y de otras partes interesadas. La Norma ISO 19011 proporciona orientación a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Estas son algunas de las normas que tiene en cuenta una organización, cuando decide realizar gestión basándose en la calidad, el enfoque o la misión y visión de la empresa.²⁰

1.1.19 Optimización de procesos: se conoce también como gestión de procesos; es una manera de gestionar que tiene por objetivo, el análisis del proceso de manera permanente. Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar un producto o servicio a un determinado cliente, a partir de la utilización de materiales y distintos recursos. Se quiere identificar cada una de las actividades que se realizan y los diferentes procesos, para buscar un mejoramiento u optimización de los resultados tangibles y no tangibles de cada proceso de la organización. Cada gestión de una empresa tiene como fin la satisfacción total y la mejor manera de las necesidades que se pretenden cubrir.²¹

1.1.20 Estadística: ciencia y herramienta que estudia y analiza muestras representativas de datos para definir relaciones, interacciones, dependencias de las variables de algún tipo de estudio en diferentes tipos de condiciones ya sea aleatorias o específicas. Existen diferentes tipos de estadísticas.

Una de ellas es la descriptiva o deductiva, que consiste en la etapa de descripción, organización, síntesis y análisis de la información de interés, sin realizar ninguna conclusión profunda sobre la investigación. Esta se basa en la recolección y organización de información. También existe la estadística inferencial o inductiva que busca obtener conclusiones sólidas y profundas, basados en el trabajo con muestras y su posterior generalización de resultados, para tener una base para tomar decisiones o la planeación de estrategias.²²

²⁰El mundo del ingeniero industrial. [en línea] disponible en <<http://elmundodelingenieroindustrial.blogspot.com/2009/09/normas-de-gestion-de-la-calidad-iso.html> > [citado el 4 de Mayo de 2015]

²¹ Acreditación de prestadores institucionales. [en línea] disponible en <<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5062>> [citado el 9 de Abril de 2015]

²² Universidad Nacional de Colombia. [en línea] disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_102_02.html> [citado el 20 de noviembre de 2015]

1.1.21 Modelo: la definición más simple de un modelo empresarial de un negocio es el método para ganar dinero. Existen cuatro tipos de modelos empresariales: diseñadores, distribuidores, dueño y agentes. El diseñador fabrica los bienes para que se vendan; el distribuidor vende o distribuye los bienes; el dueño cobra una cuota por el uso de sus productos y el agente se encuentra a la mitad del proceso presentando por una tarifa a los consumidores a las empresas que suplirán sus necesidades.²³

1.1.22 Sector Industrial: la industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.²⁴

1.1.23 Cluster: Michael Porter (1999), de la Universidad de Harvard, dice que “los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo”.²⁵

1.2 MARCO HISTÓRICO

Diferentes cambios se han visualizado a lo largo de la historia con referencia a las diferentes organizaciones. Todo comienza con el mercantilismo en los siglos XVII y XVIII en estos tiempos se instauró un capitalismo mercantil y es donde surge la empresa comercial. A partir de 1776 con la invención de la máquina de vapor por James Watt se dió inicio a la Revolución Industrial; ésta impulsó el nacimiento de empresas industriales, dando un giro a la transformación total de los procesos productivos de la época, volviéndose un trabajo máquina-hombre y trasladando a los trabajadores a una fábrica. A partir del siglo XX la producción deja de ser la única preocupación de las sociedades; se diferencia entre las figuras del empresario y de los dueños del capital; esto se conoce como capitalismo financiero donde se produjo un desarrollo del crédito bancario. En la actualidad las empresas integran un conjunto de factores de producción, como recursos naturales, personas y capital, donde son organizaciones encaminadas para cumplir un objetivo, sin dejar a un lado la responsabilidad social con el entorno que la rodea.²⁶

En Colombia las empresas nacen con pequeñas fábricas creadas por familias para generar sus productos o servicios para satisfacer las necesidades básicas de las

²³ La voz de Houston. [en línea] disponible en <<http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-modelo-empresarial-de-un-negocio-12788.html>> [citado el 8 de Septiembre de 2015]

²⁴ Ministerio de educación. [en línea] disponible en <<http://dgetp.edu.do/sector-industrial>> [citado el 8 de octubre de 2015]

²⁵ Cluster económico. [en línea] disponible en <<https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>> [citado el 05 de Julio de 2016]

²⁶ Economía y finanzas. [en línea] disponible en <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa> [citado el 22 de octubre de 2015]

comunidades. En la década de 1830 y 1850 se concentraron en Bogotá fábricas de loza, ácido sulfúrico y tejido de algodón. En la población de Pacho nace el sector de ferrerías, iniciando así la explotación de los minerales de los suelos colombianos.²⁷

Nació una Sociedad Democrática de Artesano en el siglo XIX buscando la capacidad de sus empresarios en buenas prácticas para cada sector productivo. Santander, Cundinamarca y Antioquia se consolidaron como los departamentos con mayor sector manufacturero y comercial, debido al incremento de empresas privadas en estas regiones.

Los diferentes cambios que presentaba el país, dieron inicio a la llegada de los diferentes bancos; estos ayudaron al mejoramiento de la infraestructura nacional. Con la necesidad de transportar los diferentes productos hacia los puertos se construye la vía ferroviaria; alrededor de ésta se evidencia el crecimiento y el nacimiento de diferentes organizaciones. Con este crecimiento se creó una entrada de inversión extranjera que genera un crecimiento a las diferentes ciudades que están en formación y a los puertos fluviales y marítimos.

Al comenzar el siglo XX y con la poca actualización de las maquinarias e infraestructuras de las empresas, acompañado del optimismo de los empresarios y el constante cambio global que se presentaba, se presentó una crisis en la economía donde se liquidaron algunas empresas. Pero en este siglo también nacieron empresas que en la actualidad pertenecen a las más grandes e importantes empresas del país, como: Noel, Fabricato, Cadenalco, Coltabaco, BIC, Nacional de Chocolates, Suramericana de Seguros, entre otras. Muchas de esas hoy grandes compañías se originaron en pequeños talleres artesanales, las cuales tuvieron que afrontar cambios y estar en constante desarrollo e innovación para lograr mantenerse en el mercado y crecer a lo largo del tiempo.

Las economías en la actualidad están basadas en las micro, pequeñas y medianas empresas; estas jalan el crecimiento de los países en vía de desarrollo, mejorando así la posición competitiva del país. Estas organizaciones contribuyen a la reducción del desempleo y la inequidad, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.²⁸

Según el Departamento de Administración Nacional de Estadística DANE, en un informe de la evolución de las principales variables industriales indica como se ha venido presentando un incremento sobre el número de establecimientos en Colombia, en el año 2006 se tenía un número aproximado de 7369 empresas y para el año 2011 es de 9809.

²⁷ Pymes. Una Mirada desde la experiencia. [en línea] disponible en <<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>> [citado el 22 de Octubre de 2015]

²⁸ Banco de la República. [en línea] disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/julio2002/elnacimiento.htm>> [citado el 09 de Noviembre de 2015]

1.3 MARCO TEÓRICO

Existen diferentes investigaciones de las buenas prácticas de las empresas, buscando con estas investigaciones ayudar a las diferentes organizaciones a perdurar en el tiempo y de esta manera ayudar al crecimiento de la economía nacional y llegar a ser un país competitivo.

Una investigación realizada por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de las Buenas Prácticas para Implementación del Comercio Electrónico en Pymes, propone un modelo que brinda una herramienta de capacitación que busca el conocimiento necesario para la implementación del comercio electrónico. Este modelo está fundamentado en los criterios legales y en la seguridad informática. Se puede indicar que para las pymes, el comercio electrónico es una opción segura, en la medida en que estén dispuestas a informarse e invertir en los recursos técnicos, físicos, y humanos, y asumir estratégicamente esta herramienta para aumentar la capacidad de competir en un mercado cambiante y basado cada vez más en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Este modelo está fundamentado en los criterios legales y en la seguridad informática.²⁹

Según un estudio realizado por Latinoamericanos de Administración con la Universidad del Bosque donde se investiga las caracterizaciones de las pymes ubicadas en la localidad de Usaquén, llegaron a la conclusión que estas empresas desempeñan un rol importante no sólo por su contribución al empleo y al producto, sino por sus posibilidades de articulación y cooperación para el desarrollo local y regional. La importancia del tema de formación de recursos humanos se refleja en los presupuestos asignados a capacitación. La visión, la misión, los objetivos y planes de acción a corto plazo no se transfieren al resto de la organización, de manera que esta información sobre las estrategias de las empresas no es conocida por el resto del personal.³⁰ Esto nos deja ver como las empresas no tienen los suficientes recursos y conocimientos para realizar las inversiones en las actividades que realmente son necesarias y no identifican la importancia de la divulgación de conocimientos e información que cada miembro de la organización necesita saber para tener un objetivo y metas en común.

También se encontró una investigación de la Universidad Javeriana sobre un estudio de implantación de tecnologías de información en pymes del sector de manufactura en Bogotá, donde identifican como las pymes manufactureras tienen la tendencia de cierto rechazo a la inversión o adquisición de tecnología de información, en gran medida por un desconocimiento del empresario de las ventajas

²⁹ Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Visión electrónica. [en línea] disponible en <<http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/visele/article/view/3884/6008>> [citado el 23 de octubre de 2015]

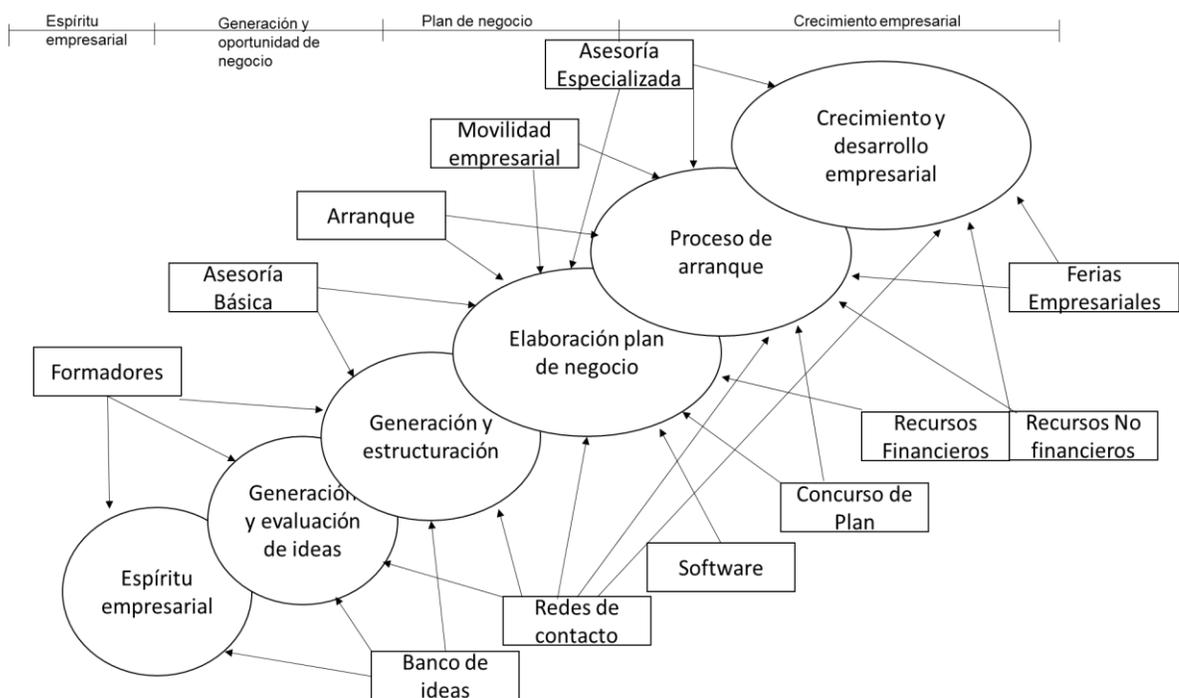
³⁰Caracterización de la PYME de la localidad de Usaquén, Bogotá. [en línea] disponible en <http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenVI_numero11_2010/caracterizacion_pyme_localidad_usaquen.pdf> [citado el 11 septiembre de 2015]

y facilidades que aquella puede recibir de manera más eficiente la información de diferentes procesos para el momento de toma de decisiones.³¹

Así mismo, una publicación de la revista La Salle enfocada a las pymes del sector del servicio, analiza la problemática que encuentra las empresas para formalizarse, ya que creen que esto les afectará los ingresos significativamente debido a los múltiples requisitos y trámites que se deben realizar. Pero con la culminación del estudio, concluyeron que no es viable hoy en día mantener un comercio informal, puesto que los beneficios que se ofrecen a partir de sociedades comerciales se convierten en un atractivo para formalizar la organización.³²

Para la mayoría de emprendedores el camino hacia el éxito está lleno de dificultades, pero se puede aprender de errores pasados y también de los triunfos de otros, para así tener una base de factores que ayuden al crecimiento económico y el desarrollo del país.

Figura 1. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias



Fuente: Estudios Gerenciales. Disponible en <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000300001&script=sci_arttext>

³¹Trabajo de grado. Estudio de alcance de implantación de tecnologías de información en pymes de manufactura en Bogotá. [en línea] disponible en <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis18.pdf>> [citado el 11 de septiembre de 2015]

³²Revista La Salle. Las pymes en sector servicio Bogotá [en línea] disponible en <<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/744/660>> [citado el 11 de septiembre de 2015]

Nota: la figura 1 hace referencia a un modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias; éste es una base para que cada organización lo adecue a su entorno, y lo implemente a diferentes ejes de desarrollo y diferentes etapas.

En el anterior gráfico se muestra el modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Con este se buscan dar pautas donde cada entidad aprenda a usarlo y adaptarlo a su propio entorno y donde el aprendizaje debe ser continuo en el tiempo. La primera etapa es desarrollo de mentalidad empresarial; la segunda es identificación y evaluación de ideas de negocio; la tercera es sobre la estructura y evaluación de la oportunidad de negocio; la cuarta, es la elaboración de un plan de negocio integral; y por último, el proceso de arranque. Estas etapas deben ser ajustadas a los recursos que disponga cada institución en cada momento de tiempo; se debe basar en competencias personales y competencias de conocimiento, buscando generar un empresario integral en el contexto empresarial. Este modelo permite realizar la evaluación, base de toma de decisiones y retroalimentación, por medio de mecanismos de seguimiento y desarrollo de competencias de cada uno de los miembros de la organización.³³

Las empresas pymes colombianas tienen un promedio de vida de 12 años según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio; esta entidad reveló que el 86% de las empresas son jóvenes o medianas; esta información fue recopilada por el Registro Único Empresarial y Social. Con esto se logra que el gobierno alcance fortalecer y capacitar a las empresas para aumentar el ciclo de vida de estas empresas, que son parte fundamental para la economía de la nación y de esta manera lograr aumentar la competitividad del país.

Confecámaras investigó a 80.268 empresas, donde se concluye que se concentran en servicios el 45,6 %, comercio con 23,5 %, industria con 13,3 %, construcción, con 11 %, agropecuario con 4,8 % y minas con 1,8 %. Los sectores donde las empresas presentan un mayor crecimiento en su ciclo de vida es el industrial y agropecuario.

La debilidad se incrementa entre menor sea el tamaño; de esta manera el riesgo es mayor para las pequeñas empresas, teniendo mayores dificultades para la financiación, lo cual lleva a un estancamiento, ya que estas no pueden mantenerse por sí solas y no pueden actualizarse e invertir para poder ser competitivos en un mercado los diferentes sectores.³⁴

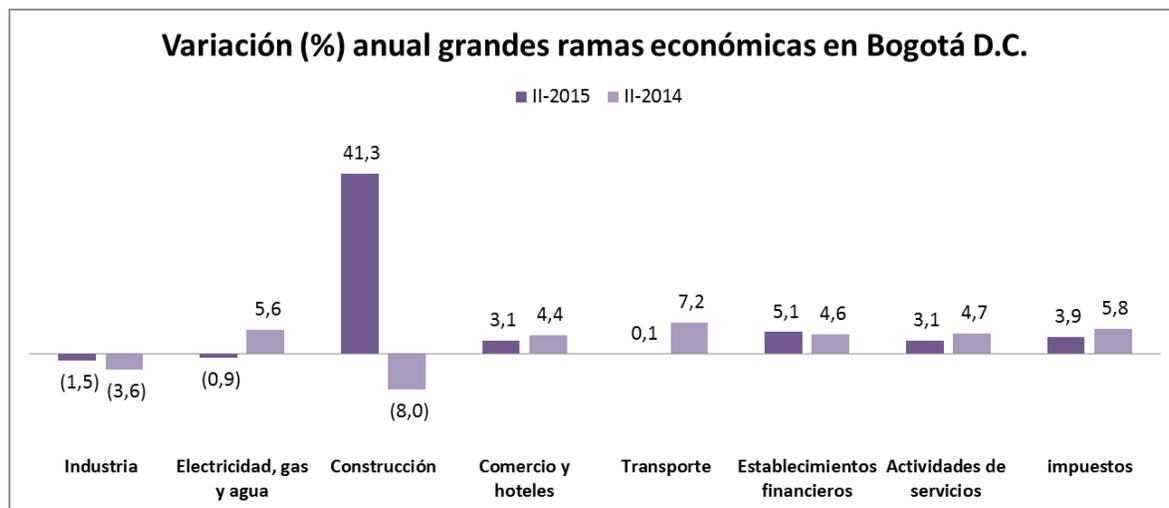
En el transcurso de los últimos años la ciudad de Bogotá, ha tenido un crecimiento notable en su economía siendo esta ciudad la más importante para el aumento del PIB total de Colombia. Durante los meses entre abril y junio de 2015 el Producto

³³ Estudios gerenciales. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias [en línea] disponibles en <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000300001&script=sci_arttext> [citado el 17 de Septiembre del 2015].

³⁴ Dinero. Revista Dinero. [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>> [citado el 9 de Noviembre de 2015]

Interno Bruto de Bogotá se incrementó en 4,6%, siendo el mayor crecimiento que ha tenido desde el año 2011. En el año 2014 para el mismo trimestre se presentó un crecimiento de 3.5%. En el primer semestre de este año, el PIB capitalino se expandió 4%, esperando de esta manera un mayor crecimiento para el último trimestre. En la siguiente gráfica se ve en cuales ramas de la economía ha tenido crecimiento y cuáles no. Se evidencia que el sector industrial sigue en decrecimiento teniendo así una preocupación sobre el futuro de la industrial bogotana.³⁵

Gráfica 1. Variación porcentual de las ramas económicas de Bogotá



Fuente: Dane PIB Bogotá. Cálculos de revista Dinero. Disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-bogota-2015/215199>>

Nota: en el gráfico se visualizan las diferentes variaciones porcentuales que se presentan en algunos sectores, teniendo la comparación del segundo trimestre del 2015 con respecto al año 2014.

Se observa que el porcentaje de mayor representación pertenece al sector de servicios, seguido del sector comercial e industrial.³⁶ Con esto se puede concluir que la industria viene en decadencia respaldando así la caída que ha presentado con respecto al PIB. Esto es un problema que presenta toda Colombia; la dedicación al comercio y servicios no ayudará a tener un crecimiento económico sostenible, por eso es necesario que la industria invierta en innovación y se aumenten los beneficios por parte del gobierno, para ayudar al crecimiento y fortalecimiento de las empresas para tener ventajas competitivas y poder competir en cualquier mercado. A nivel mundial los mercados de servicios tienen un desarrollo mejor que los de manufactura.

³⁵Dinero. Revista Dinero [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-bogota-2015/215199>> [citado el 20 de Noviembre de 2015]

³⁶ El Tiempo. [en línea] disponible en <<http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota/>> [citado el 23 de Noviembre de 2015]

1.4 MARCO LEGAL

El gobierno nacional reglamenta cada uno de los requisitos que debe cumplir una organización. Se entiende como PYMES a las pequeñas y medianas empresas, donde toda unidad de explotación realizada en diferentes actividades como empresarial, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana debe cumplir diferentes normas que rigen la constitución y el manejo de estas organizaciones.

Cuadro 1. Leyes de regulación

Ley	Descripción
Ley 155 Diciembre de 1959	“Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas”.
Ley 344 Diciembre de 1996	“Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones”.
LEY 550 Diciembre de 1999	“Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”.
Ley 905 que modifica la Ley 590 de 2000	“Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”
LEY 789 Diciembre de 2002	“Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.
Ley 1014 del 26 de Enero de 2006	“Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Por la cual se crea la ley de la juventud y se dictan otras disposiciones”.
Ley 1124 Enero de 2007	“Por medio de la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Administrador Ambiental”.
Ley 1258 de 2008	“Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”.
Ley 1286 Enero de 2009	“Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones”.
Ley 1314 del 13 Julio 2009 o ley de convergencia	“Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”.
Ley 1014 Enero de 2006	“De fomento a la cultura del emprendimiento”.
Ley 1429 del 29 de Diciembre de 2010	“Ley de Formalización y Generación de Empleo. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.
Ley 1429 Diciembre de 2010	“Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo”.

Nota: en el cuadro 1 se encuentran algunas de las leyes que rigen a las empresas en Colombia.

Estas son algunas normas que rigen a las empresas colombianas, siendo la Constitución Nacional la base de las normativas colombianas y con el apoyo del Código Sustantivo de trabajo, el Código de Comercio, leyes ambientales y demás normativas que afectan directamente o indirectamente a las empresas, deben ser de entero cumplimiento para el buen funcionamiento de la organización y para evitar sanciones correspondientes por infringir alguna de las leyes.

Existen otras políticas nacionales de emprendimiento como El DECRETO 393 DE 1991, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías. El DECRETO 585 DE 1991, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias). EL DECRETO 934 DE 2003, por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender (FE). El DECRETO 2175 DE 2007, sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP). Según la actividad social de las organizaciones puede afectar normas que se han dictado directamente para ciertas actividades, cada organización debe encargarse de buscar y actualizar cada una de las normas vigentes.

Otras obligaciones de las empresas como son los pagos de impuestos y tributos. Así mismo, diferentes pagos; unos que van directamente a la Dirección Nacional de Impuestos - DIAN, los aduaneros nacionales y los distritales que se pagan a la Secretaría de Hacienda de Bogotá. En Colombia se tienen las siguientes cargas fiscales: Retención en la Fuente, Retención de IVA, Impuestos de Valor Agregado, Auto Retención, Impuesto para la equidad de CREE e Impuesto de Renta. Algunos de estas obligaciones se pagan mensual, bimestral, trimestral o semestral, el incumplimiento o evasión de estas trae consecuencias graves para cualquier organización. El Distrito de Bogotá cobra diferentes impuestos por tener el domicilio en el este territorio, como lo son el Impuesto de Industria y Comercio, Retención de ICA e Información Exógena Distrital. El gobierno ha impulsado una serie de beneficios para las pequeñas y medianas empresas y para las nuevas empresas que cumplan una serie de requisitos, con la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 525 de 2009 se encuentran los requisitos y los alivios de cargos parafiscales que pueden obtener.³⁷Las empresas deben realizar una serie de análisis de sus estructuras y su forma de actuar para realizar cambios que logren beneficios, de esta manera pueden lograr disminución de los gastos y aumentar sus utilidades. El gobierno intenta dar incentivos para impulsar el crecimiento de las empresas colombianas.

³⁷Gestión legal. Gestión Legal de Colombia. [en línea] disponible en <<http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>> [citado el 09 de Noviembre de 2015]

2. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS PYMES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Las empresas industriales presentan un comportamiento distinto al de cualquier sector económico, por eso se realiza un diagnóstico del estado de este sector para identificar y analizar los factores que lo afectan en la actualidad.

2.1 PYMES COLOMBIANAS

Para cualquier país lo más importante es mantener su nivel de productividad en porcentajes considerablemente aceptables. En un país en vía de desarrollo como Colombia, se puede comparar con el ciclo de vida de las organizaciones, donde la etapa más difícil es el crecimiento en la cual no se tiene un poder de negociación y no se cuentan con los recursos necesarios para ser competitivos y tienen una estructura débil que necesita inversión. En la actualidad está ubicado en la etapa de crecimiento donde aún es débil y necesita financiación para poder seguir creciendo y poder llegar a la madurez; esto es lo que se busca, para llegar a ser un país desarrollado donde no se dependa directamente de las decisiones de los demás para poder mantener su estabilidad, puesto que en la etapa que se encuentra no posee gran poder de negociación ya que no representa mayor repercusión en los grandes compradores.

En Colombia existen aproximadamente 23 mil mipymes, que se encuentran agrupadas principalmente en la ciudad de Bogotá. En esta ciudad están alrededor del 96,4% del total, dividida por sectores económicos a lo largo de todo el territorio capitalino. El restante de las organizaciones se encuentra principalmente en Cali, Barranquilla y Bucaramanga.³⁸

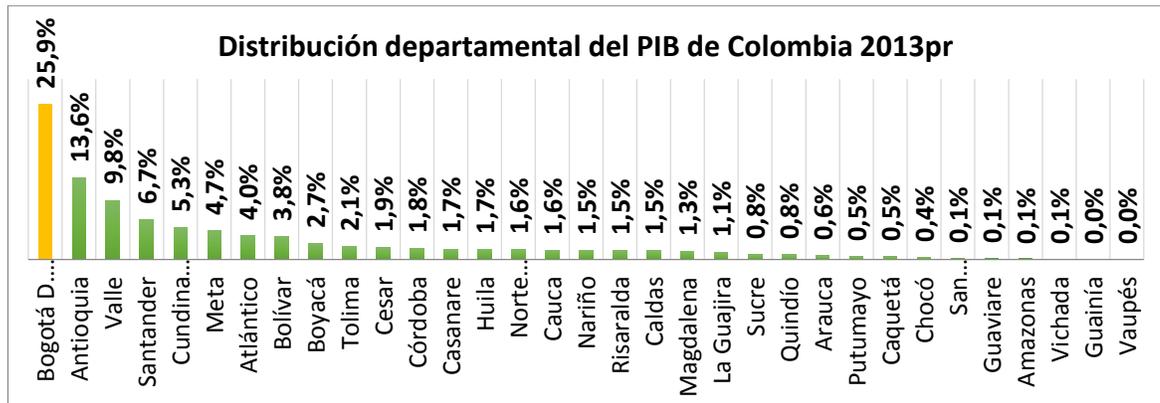
Las pequeñas y medianas empresas son un factor fundamental para el crecimiento y desarrollo del país, representando el 70% del empleo. Un 6% de los empleos en Bogotá son generados por micro empresas y alrededor del 40% de los salarios registrados por el país son originados por las pymes. El 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura.³⁹

El PIB de Colombia se distribuye por departamentos de la siguiente manera:

³⁸ El Espectador. [en línea] disponible en <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>> [citado el 23 de Noviembre de 2015]

³⁹ El Espectador. [en línea] disponible en <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>> [citado el 23 de Noviembre de 2015]

Gráfica 2. Distribución departamental del PIB en Colombia

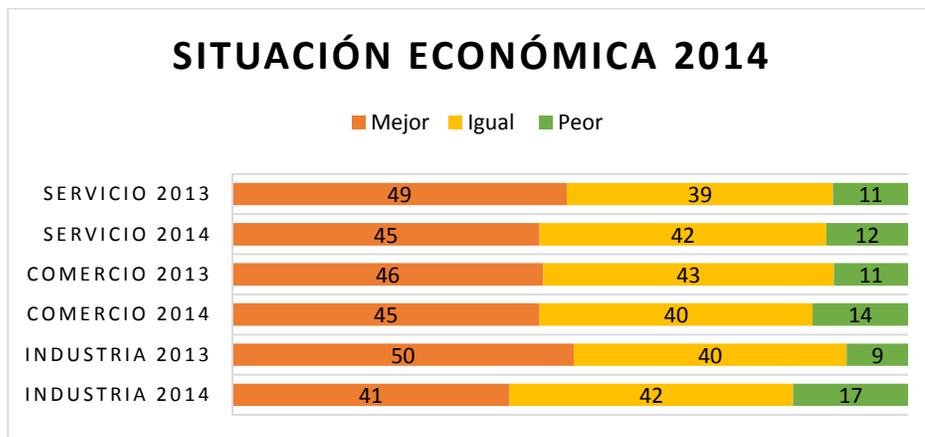


Fuente: Biblioteca virtual. Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13185>>

Nota: el gráfico muestra la distribución por departamento de acuerdo a su participación en el PIB, dados los datos en porcentaje donde la mayor participación la tiene la capital Bogotá.

Bogotá representa el mayor porcentaje de participación del PIB en Colombia como se demuestra en la anterior tabla, lo que indica que la ciudad presenta la mayor cantidad de empleo, empresas, negocios, competencias y demás factores que tengan que ver con la economía. Si bien esto es importante para la ciudad, también se visualiza una desigualdad en el desarrollo de otros departamentos donde su participación es mínima. Con esto se puede concluir que los esfuerzos del gobierno por muchos años se han centrado en pocos territorios y por lo tanto, la calidad de vida en algunas zonas del país es muy baja, en comparación con departamentos con mayor participación como Antioquia y Valle.

Gráfica 3. Percepción de los empresarios de la situación económica en el año 2014

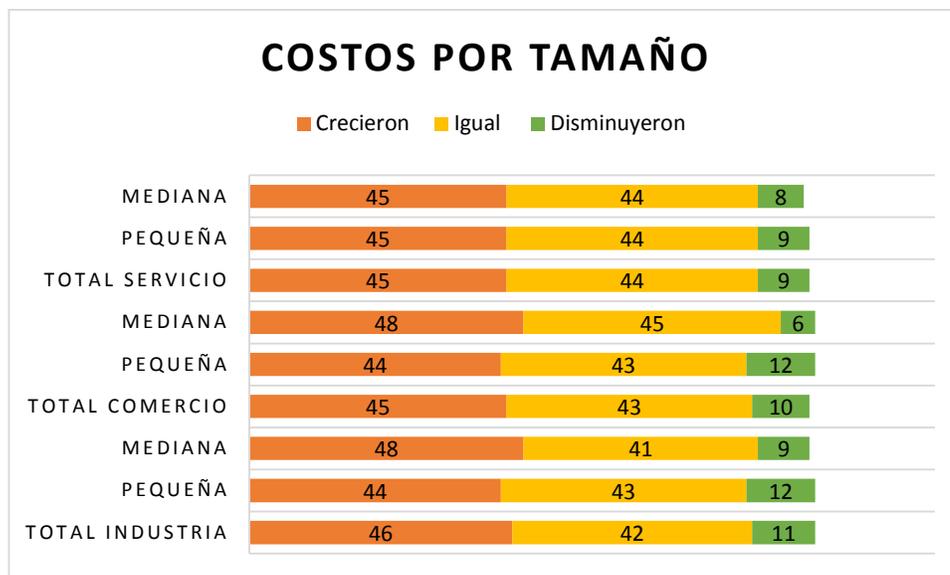


Fuente: Gran encuesta Pyme ANIF. [en línea] disponible <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2015_0.pdf>

Según la Gran Encuesta Pyme dada por La Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) para el año 2014, se observó como la industria a nivel nacional tuvo una mejora en un 41%, siendo inferior al del 2013 que registro 50%, un aumento del 17% percibiendo que es peor la situación económica. Para los demás sectores se mantuvieron sin mayores cambios.

Para las pequeñas empresas registró un 18% para el 2014 donde la situación económica fue peor que el año anterior con un 12%. Las medianas empresas aumento su percepción en 9 puntos porcentuales que la situación está peor y disminuyo drásticamente su percepción de mejoría en 19 puntos porcentuales con respecto al año 2013.

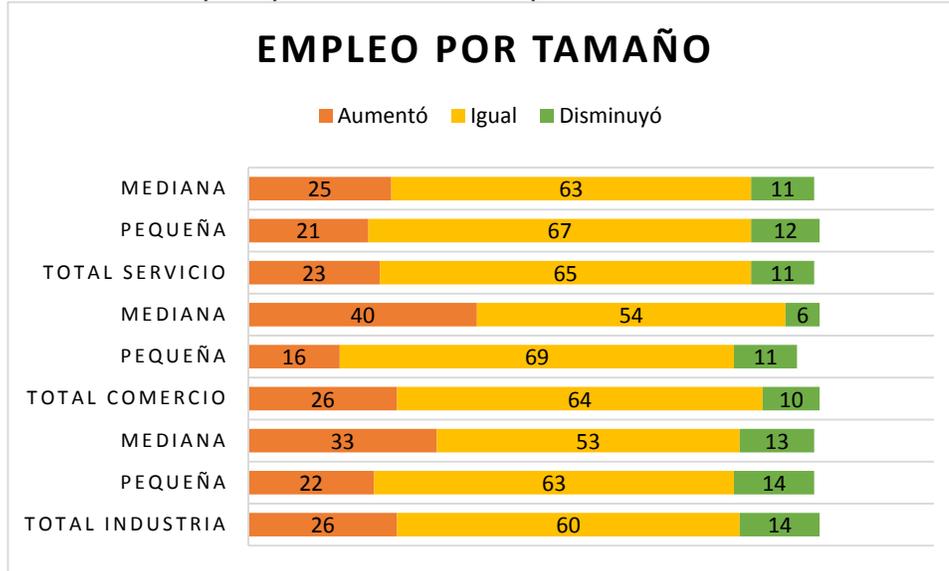
Gráfica 4. Costos por tamaño de empresa para el 2014



Fuente: Gran encuesta Pyme ANIF. [en línea] disponible <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2015_0.pdf>

Los costos de las empresas en los tres sectores presentan valores similares, en sector industrial las pequeñas empresas tienen un encarecimiento en sus procesos del 44% y para las medianas de un 48%, esto afecta a los precios de ventas y sus utilidades.

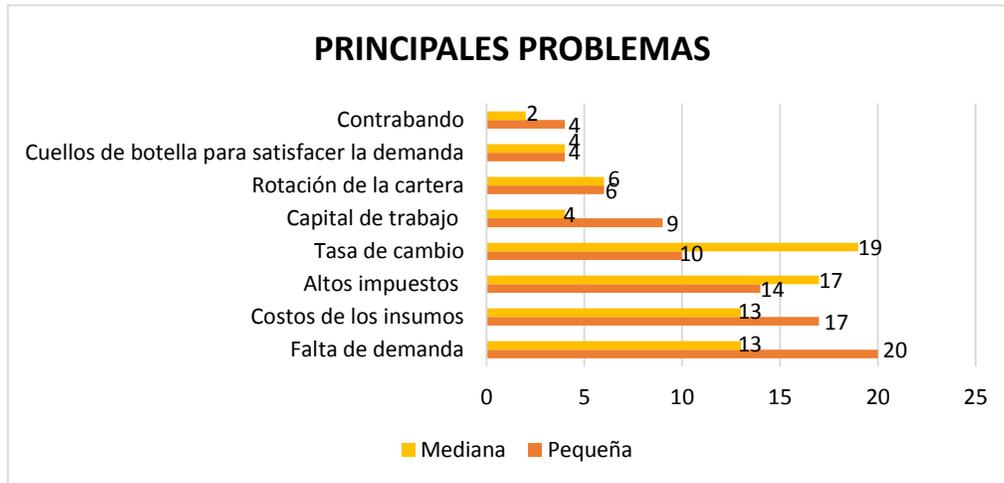
Gráfica 5. Empleo por tamaño de empresa



Fuente: Gran encuesta Pyme ANIF. [en línea] disponible <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2015_0.pdf>

El 60% de las empresas industriales consideran que el empleo se ha mantenido igual, para las medianas empresas consideran que aumento en un 33% para el año 2014.

Gráfica 6. Principales problemas según el tamaño de la empresa



Fuente: Gran encuesta Pyme ANIF. [en línea] disponible <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2015_0.pdf>

Los principales problemas que tienen las pequeñas empresas son la falta de demanda 20%, costos de insumos elevados 17% y altos impuestos 14%. Para las medianas empresas sus problemas se basan en la tasa de cambio 19%, altos impuestos 17% y costos de insumos 13%. Las empresas sin importar su tamaño o

sector se ven afectadas por las decisiones gubernamentales frente a las reformas tributarias.

2.1.1 Programas productivos del gobierno. El gobierno tiene diferentes programas que ayudan a que las organización sean más sólidas y competitivas, por medio de la implementación de investigación, desarrollo, innovación, inversión en buenas prácticas de manufactura, entre otras. Algunos de estos programas son el Plan de Impulso a la Productividad y Empleo PIPE y Programa de Transformación Productiva PTP.

2.1.1.1 Programa de Transformación Productiva PTP. Lo que busca este programa es impulsar y estimular el desarrollo de los bienes y servicios de algunos sectores, enfatizando en los nuevos y emergentes, con potencial para convertirse en sectores de clase mundial.

Interviene principalmente en cuatro ejes: talento humano, infraestructura, normatividad y regulación y fortalecimiento de la industria, promoción e innovación. Teniendo como misión ser más productivo aumentando la investigación, desarrollo e innovación, para tener una competitividad sostenible y poder competir en mercados mundiales.⁴⁰

En el sector agroindustrial se divide en subsectores que pertenecen a este programa, acuícola, carne bovina, chocolatería, confitería y sus materias primas, hortofrutícola, lácteo y palma, aceites-grasas vegetales y biocombustibles. Cada uno de estos tiene un plan de negocio realizado por el Gobierno, con ayuda de universidades y otras entidades, manteniendo una relación entre el sector y el Estado para mantener la dinámica requerida.⁴¹

Este programa tiene como objetivo ayudar a impulsar los mercados crecientes, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen en Colombia, fomentando la creación de empresas, dando un valor agregado a los productos. Para cada uno de los subsectores que se enfoca se tiene unas características diferentes como:

- **Acuícola:**⁴² compuesto por dos actividades, cultivo de camarón y piscicultura. Las oportunidades de Colombia son amplias, debido a las riquezas naturales que generan una ventaja comparativa, que se puede aprovechar mejorando la productividad, desarrollando infraestructura adecuada, generando economías a

⁴⁰ Ministerio de Comercio Industria y Turismo. [en línea] disponible < <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=18033>> [citado el 25 de Junio de 2016]

⁴¹ Programa de Transformación Productiva. . [en línea] disponible < <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=385&catID=1>> [citado el 25 de Junio de 2016]

⁴² Programa de Transformación Productiva. [en línea] disponible <<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=742&conID=803>> [citado el 01 de Julio de 2016]

escalas, reduciendo los costos de energía, logrando una trazabilidad, minimizando el impacto ambiental y tener una visión asociativa como clúster.

Se busca aprovechar los mercados mundiales como Estados Unidos, Japón, España, Francia y Bélgica, mientras que se presentan mercados emergentes como Egipto, Taiwán, Rusia, México y Emiratos Árabes.

Algunas de las acciones del Programa de Transformación Productivo enfocadas a este subsector son:

Cuadro 2. Acciones PTP subsector acuícola.

Acciones PTP	Enfoque
Sostenibilidad y Competitividad	Propone retar a los modelos actuales de procesamiento de este subsector. Definir y caracterizar la informalidad de las empresas. Implementación e informes de Responsabilidad Social Empresarial
Regulación Competitiva	Normativas para especies establecidas y no invasoras. Seguros para cultivos de Camarón.
Productividad	Posibilidades productivas de Camarón en Tumaco, Nariño.
Promoción	Elementos básicos para la compra, almacenamiento y preparación de pescado.

Fuente: Programa de Transformación Productiva. [en línea] disponible <<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=742&conID=803>>

Estas acciones van dirigidas a incrementar las exportaciones, que aumentaron para el año 2014 a 48'221.230 dólares y para el 2013 fue de 37'133.596 dólares. Teniendo una tendencia al alza la cual se pretende sostener por medio de programas productivos y ayudas a los empresarios.

- **Carne Bovina:** se compone de tres eslabones: producción primaria, frigoríficos e industria cárnica. Colombia cuenta con recursos amplios para aprovechar el crecimiento poblacional y económico que incrementa la demanda interna y externa. Siempre que se obtenga la admisibilidad sanitaria a los principales mercados, como Estados Unidos, mejorando el manejo de la cadena de frío y profundizando en Buenas Practicas de Ganaderas.

Los principales países exportadores son Brasil, Australia, Estados Unidos y Paraguay que presenta un alto crecimiento. Los mercados mundiales más atractivos so Rusia, Japón, China, Estados Unidos y Unión Europea.

Cuadro 3. Acciones PTP del subsector de carne bovina.

Acciones	Enfoque
Productividad	Fortalecimiento del sector cacaotero en el departamento de Santander. Proyecto de Productividad y Competitividad incorporado a la cadena productiva. Fortalecimiento de asociaciones cacaoteras con protocolos de calidad.
Promoción	Promocionar el cacao fino y de aroma nacional.
Capital Humano	Escuela de confitería de Buga, con apoyo del SENA. Escuela de Chocolatería en Piedecuesta. Becas ICETEX / PTP.
Calidad	Iniciativa e implementaciones de kaizen.

Las exportaciones para el año 2013 fueron de 493'786.472 y para el 2014 alrededor de 98'965.503 dólares. Con una reducción considerable, la cual muestra los diferentes problemas que se tuvo en este sector por los cambios climáticos.

- **Hortofrutícola:** es la actividad relacionada con la producción y la transformación de frutas y hortalizas. Compuesta por los productores, transformadores, proveedores y comercializadores.

De acuerdo a la demanda mundial se priorizan los productos como: aguacate, fresa, mango, piña, papaya, ají y cebolla. Para aprovechar mercados como Estados Unidos, Europa y Asia, pero se deben mejorar las condiciones fitosanitarias y de inocuidad, de calidad, incentivos a la investigación y su aplicación.

Cuadro 4 Acciones PTP del subsector hortofrutícola

Acciones	Enfoque
Enfoque del sector	Priorización de productos para ser impulsados. Centro virtual de investigación e innovación Hortofrutícola.
Fortalecimiento	Estudio de Zonificación. Pines de Aguacate. Fortalecimiento de organizaciones productivas.
Capital humano	Articulación con Bancóldex para formación empresarial.
Calidad	Resolución 3180 uso del material vegetal. ICA.

Con 127'115.917 dólares en exportaciones para el año 2013 y 144'816.152 dólares para el 2014. Presenta un aumento lo que visualiza el crecimiento y el esfuerzo de las entidades y empresarios para crecer.

- **Lácteo:** compuesto por las actividades referentes a la productores primarios, encargados del acopio de leche cruda, procesadores, comercializadores de productos lácteos, consumidor final, proveedores de insumos y servicios que impacten a toda la cadena.

Debido a las condiciones nacionales se presentan ventajas que se pueden aprovechar con mejoramiento genético, adopción de avances tecnológicos, programas de nutrición y alimentación. Con esto poder conquistar mercados como Nueva Zelanda, Alemania, Italia, Inglaterra, Francia, Holanda, entre otros.

Cuadro 5. Acciones del PTP en el subsector lácteo

Acciones	Enfoque
Plan de negocio	Especialización de procesos, calidad y servicios.
Cooperación internacional	Convenios con la Unión Europea.
Fortalecimiento y promoción	Organización de ferias lácteas.
Innovación	Red de investigación.
Desarrollo regional	Clusters lácteos.

El subsector lácteo presenta una reducción en las del 50% en sus exportaciones, para el año 2013 se presentaron alrededor de 37 millones de dólares y para el 2014 15 millones de dólares. Se debe principalmente a los problemas ambientales y climáticos que se presentaron en el 2014.

- **Palma, aceites y grasas vegetales:** tiene tres grandes eslabones: siembra de palma africana, transformación del aceite crudo de palma para la industria de alimentos y el biodiesel.

Se considera a Colombia como líder en la producción de aceite crudo y desarrolla una posición competitiva en aceite refinado, también en productos intermedios, terminados comestibles y no comestibles. Existen mercados crecientes a nivel mundial por políticas de mezclas de combustibles que generan una oportunidad a estos productos.

Cuadro 6. Acciones PTP para el subsector de aceites

Acciones	Enfoque
Sostenibilidad	Certificación en buenas prácticas, interpretación nacional, divulgación de campañas, calidad para acceder a mercados. RSPO
Desarrollo regional	Desarrollo de zonas productoras en búsqueda de productos de talla mundial.
Nuevos productos	Estudio de prosperidad por medio de la actualización del plan de negocio.
Comercio formal	Campañas contra la ilegalidad. Estudio para definir y caracterizarla informalidad.
Eficiencia energética	Generación de energía a partir de la Biomasa de palma.
Productividad	Programa exclusivo para el sector de palma. Fortalecimiento de empresas a través del programa Piloto de productividad.

Las exportaciones en este subsector aumentaron de 240'336.090 del año 2013 a 315'911.635 dólares para el año 2014. Lo que se pretende con los programas de productividad, es aumentar el reconocimiento de los productos a nivel mundial y de esta manera tener una demanda creciente en las exportaciones, aplicando buenas prácticas de manufactura, se puede evidenciar que los programas inscritos al PTP han arrojado resultados positivos a estas iniciativas.

2.1.1.2 Plan de Impulso a la Productividad y Empleo PIPE. Por una iniciativa del Gobierno nace la PIPE, que busca generar inversión en varios sectores transversales-infraestructura en educación, obras públicas, vivienda, industria, turismo y minería.

Es un plan para optimizar los recursos y potenciar las oportunidades, para que Colombia mantenga su credibilidad, continuidad y su consistencia. Este plan tiene una inversión de 16,8 billones de pesos, generando alrededor de 322.900 empleos.⁴³

Algunas de las medidas sectoriales para industria y comercio son⁴⁴:

- Alivio arancelario: cero aranceles por 2 años y un sistema de tarifas de retención en la fuente con tratamiento preferencial para la industria y la agricultura.

⁴³ Urna de Cristal. [en línea] disponible <<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/vuelve-plan-de-impulso-a-productividad-y-empleo-pipe>> [citado el 25 de Junio de 2016]

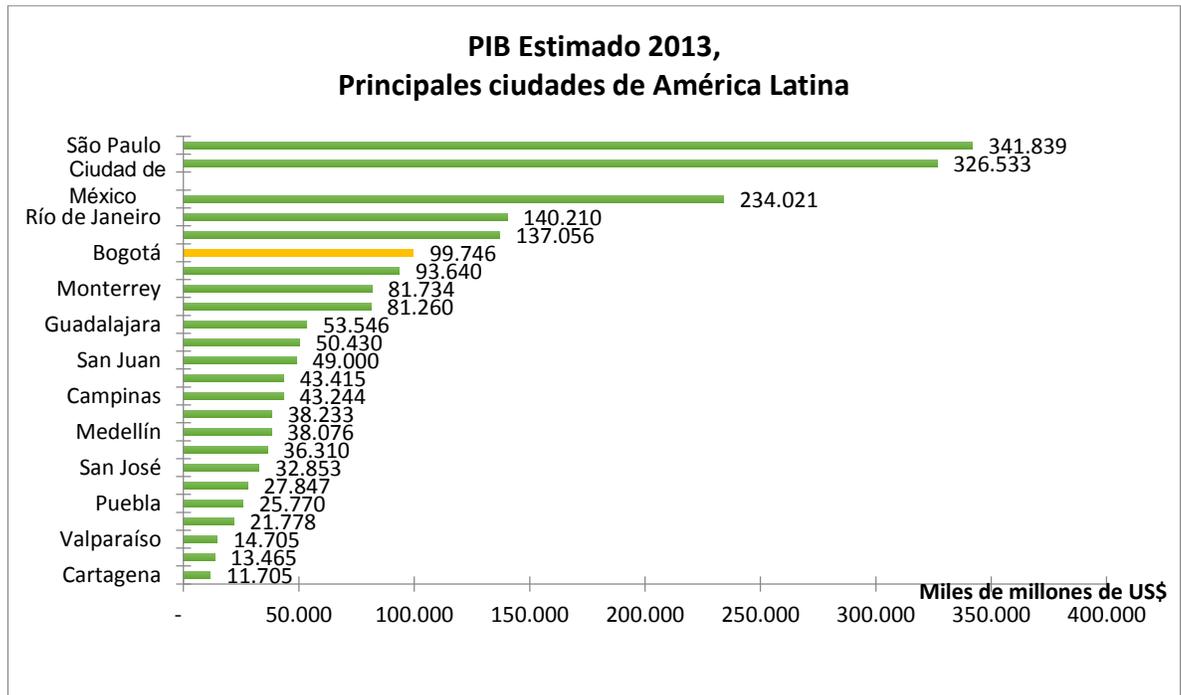
⁴⁴Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. PIPE. [en línea] disponible en <www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=4025> [citado el 25 de Junio de 2016]

- Líneas de crédito: estos créditos se darán por medio de Bancóldex a empresas que crezcan de manera significativa, con alto potencial exportador, pertenezcan al sector turístico, entre otras.
- Innovación: tendrán beneficios tributarios las empresas que invierten en innovación, ciencia y tecnología.
- Fortalecimiento de la DIAN: por medio de proyectos de Ley Anticontrabando, estatutos para facilitar el comercio exterior, devolución del IVA a bienes de capital.
- Fortalecimiento del Invima: para ayudar a construir una industria más competitiva.
- Beneficios para el sector turístico: línea de crédito de Bancóldex.
- Beneficios en Minería y Energía: flexibilidad en explotación petrolera, beneficios arancelarios, entre otros.

2.1.1 Bogotá a nivel Latinoamericano. En el mercado interno se tiene una serie de factores internos y externos que afectan a las organizaciones. Con la globalización existen empresas extranjeras que invierte en el país o entran a los mercados nacionales, debido al crecimiento en el que se encuentra; esto puede afectar a las empresas nacionales, ya que estas ingresan con mejores prácticas de manufactura y con mayor reconocimiento en el mercado. Por esta razón las empresas no logran ser competitivas en los mercados internos y se ha visualizado en la caída del sector industrial frente a la participación del PIB.

Según el Tablero de Indicadores publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá, a través de la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Vicepresidencia de Gobernanza, presenta las principales ciudades de América Latina según su PIB:

Gráfica 7. Principales ciudades de América Latina



Fuente: Biblioteca virtual. Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13185>>

Nota: con los datos del PIB estimado para el año 2013 de las principales ciudades de América Latina, como lo muestra el gráfico, donde los datos están dados en miles de millones de dólares.

Los datos del anterior gráfico muestra las mejores ciudades para hacer negocio en América Latina, teniendo a Bogotá en el cuarto lugar para el año 2013, con un PIB de 99.746 de millones de dólares, y aproximadamente a 242.000 millones de dólares por debajo de la primera ciudad que es Sao Paulo. Esto indica que Bogotá es una ciudad que atrae la inversión y por esta razón posee la mayor participación en el PIB colombiano; esto genera una competencia y un desarrollo con mayor rapidez que otras ciudades del país, ya que la ciudad está actualizada para no perder su atractivo de inversión.

Tabla 1. Crecimiento económico en América Latina

Crecimiento Económico en América Latina 2013 - 2015*			
Año	2013	2014*	2015*
América Latina y el Caribe	3,2%	0,7%	1,6%
Argentina	2,9%	-1,7%	-1,5%
Bogotá	3,8%	4,5%	4,5%
Bolivia	6,8%	5,2%	5,0%
Brasil	2,5%	0,3%	1,4%
Chile	4,2%	2,0%	3,3%
Colombia	4,7%	4,8%	4,5%
Ecuador	4,5%	4,0%	4,0%
México	1,1%	2,4%	3,5%
Paraguay	13,6%	4,0%	4,5%
Perú	5,8%	3,6%	5,1%
Uruguay	4,4%	2,8%	2,8%
Venezuela	1,3%	-3,0%	-1,0%

* Los datos para 2014 y 2015 son proyecciones
 Fuente: FMI. Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2014. Para Bogotá el 2014 y 2015 corresponden a proyecciones de la Secretaría de Hacienda Distrital.
 Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCB.

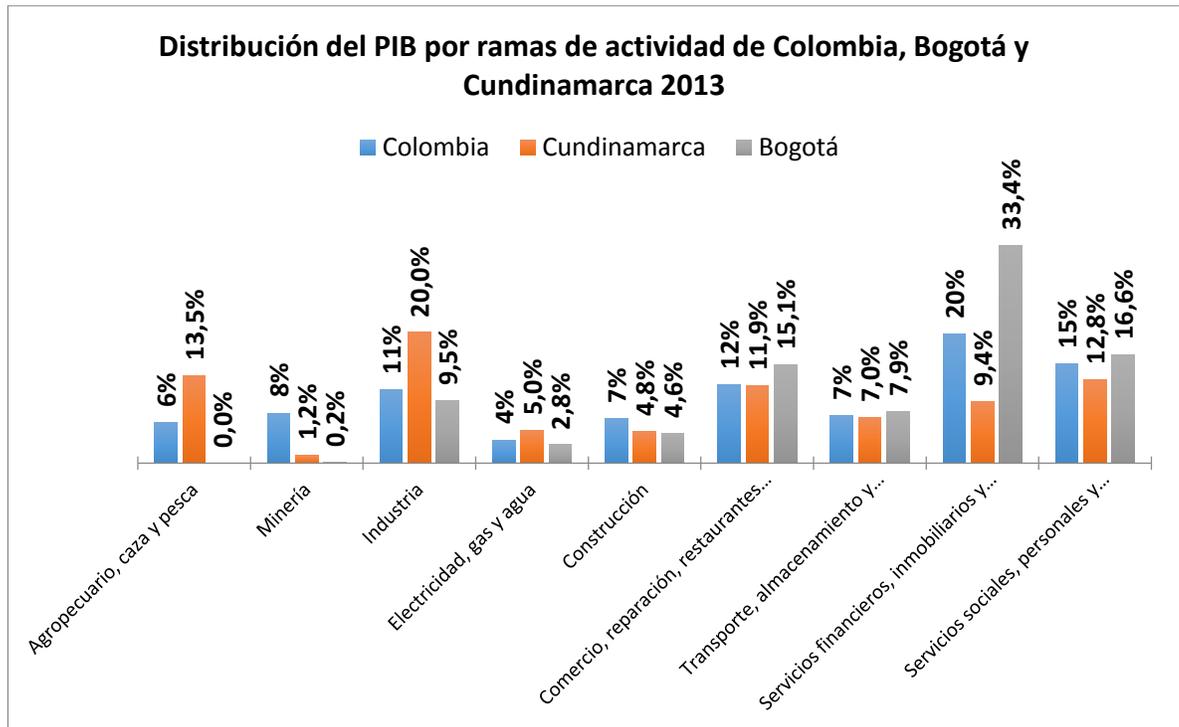
Fuente: Biblioteca virtual. Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13185>>

Nota: en la tabla 1 se presenta el crecimiento de los países de América Latina con respecto al crecimiento de la ciudad de Bogotá.

Con la tabla de crecimiento económico de América Latina, se observa que la ciudad de Bogotá y Colombia en general tendrán un crecimiento mayor que el crecimiento que se espera de América Latina y el Caribe. Esto indica que el país sigue en crecimiento y que los esfuerzos generan los frutos que se esperaba ya que el gobierno indica una estimación esperada entre en 3 y 5 % del crecimiento del país; Bogotá como tal presenta un gran crecimiento, lo que la ratifica como la ciudad más importante del país para realizar negocios.

2.1.2 Pymes bogotanas. Para el primer periodo del año 2013 se tiene una distribución del PIB por las ramas de las principales actividades económicas comparadas con Colombia, Cundinamarca y Bogotá. A continuación se presenta una información con estos indicadores:

Gráfica 8. Distribución del PIB por ramas de actividades.



Fuente: Biblioteca virtual. Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13185>>

Nota: la distribución del PIB por ramas de la actividad económica se presenta en el gráfico, realizando una comparación entre Colombia, Cundinamarca y Bogotá, solo se presentan los sectores con mayores porcentajes de participación o con mayor movimiento en la economía.

Para Colombia y para la ciudad de Bogotá la actividad más importante del PIB es la de servicios financieros, inmobiliarios y a las empresas. Con esto se ratifica que el país y su economía se están basando en servicios y dejando a un lado la industria; de esta forma el valor agregado que se puede estar dando a diferentes procesos está disminuyendo y donde el enfoque al servicio genera problemas para la economía nacional. En cambio para el departamento de Cundinamarca su principal rama es la Industria ya que las diferentes industrias se presentan situadas en los municipios de este departamento, debido a los beneficios ya sean tributarios, de movilidad, entre otros, que generan reducciones importantes en sus costos de fabricación.

El PIB per cápita de Colombia, Bogotá y Cundinamarca se presenta en la tabla número 3, desde el año 2000 hasta el 2013, donde se relaciona el PIB con el número de habitantes que se encuentran:

Tabla 2. PIB per cápita

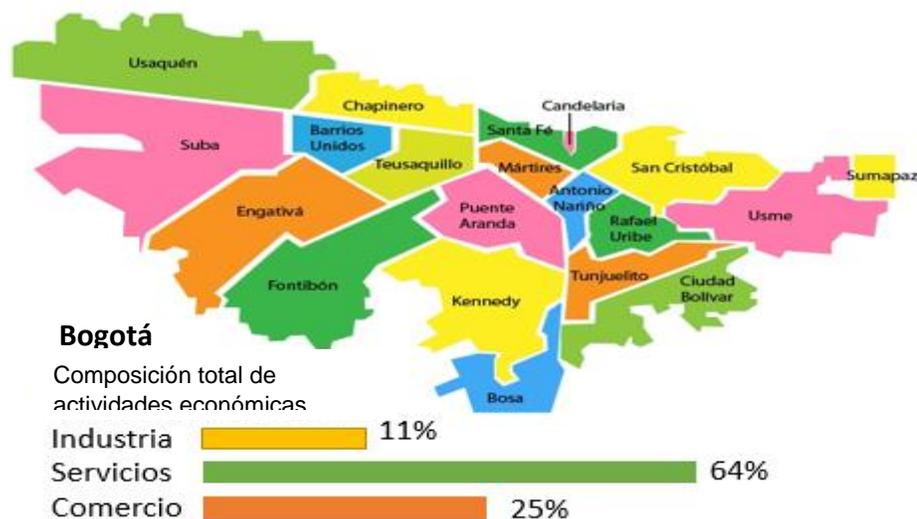
PIB per cápita de Colombia, Bogotá y Cundinamarca, 2000 - 2013pr						
Año	Colombia		Bogotá		Cundinamarca	
	PIB per cápita	Población	PIB per cápita	Población	PIB per cápita	Población
2000	4.580.888	40.295.563	8.768.847	6.302.881	5.282.170	2.076.798
2001	4.668.907	40.813.541	9.451.064	6.412.400	5.777.962	2.118.567
2002	4.956.810	41.328.824	10.200.334	6.520.473	6.177.435	2.159.796
2003	5.430.842	41.848.959	11.017.314	6.627.568	6.747.849	2.200.405
2004	5.898.840	42.368.489	12.171.889	6.734.041	7.211.569	2.240.428
2005	6.572.653	42.888.592	13.245.097	6.840.116	7.733.236	2.280.158
2006	7.321.407	43.405.956	14.552.751	6.945.216	8.288.633	2.318.959
2007	7.971.959	43.926.929	16.027.709	7.050.228	9.217.108	2.358.115
2008	9.156.471	44.451.147	17.225.871	7.155.052	10.218.931	2.397.511
2009	9.348.482	44.978.832	18.200.597	7.259.597	10.700.609	2.437.151
2010	10.105.834	45.509.584	19.036.278	7.363.782	11.311.099	2.477.036
2011	11.851.622	46.044.601	20.448.180	7.467.804	12.498.734	2.517.215
2012p	12.556.912	46.581.823	21.730.881	7.571.345	13.340.512	2.557.623
2013pr	15.007.654	47.121.089	22.735.038	7.674.366	13.697.707	2.598.245

Fuente: DANE (2014). Cuentas Nacionales Departamentales.
Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento, CCB.
Pesos corrientes
p= Provisional; pr= preliminar.

Fuente: Biblioteca virtual. Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13185>>

Bogotá tiene aproximadamente 7'878.783 habitantes y presenta una diversidad cultural, la cual, fortalece el desarrollo de la ciudad y el fortalecimiento de ésta. Se divide por localidades y cada una se caracteriza de manera distinta. En la parte económica cada localidad tiene porcentajes distintos en sus sectores más representativos. En general Bogotá está constituido en la mayor parte por el sector de servicios, como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfica 9. Porcentajes de empresas por sectores en Bogotá



Fuente: El Tiempo. Disponible en <<http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota/>>

Nota: el gráfico muestra el mapa de Bogotá dividido en las diferentes localidades, con el porcentaje de participación de la composición total de cada sector.

Si bien ni es bueno o malo el constante de crecimiento del sector de servicios, si se debe obtener un equilibrio entre los tres sectores, ya que no es conveniente centrarse en un solo sector porque se generaría desequilibrio económico e impactaría negativamente al país.

En los últimos años, la industria se ha visto impactada negativamente con los diferentes cambios que se presentan, ya sean acuerdos económicos, llegada de nuevas empresas internacionales, entre otras, generando un estancamiento en su crecimiento. En la actualidad se presenta porcentajes negativos en su crecimiento, lo que genera alerta para los empresarios que tienden a entrar en pánico frente a estos cambios negativos; el gobierno buscaba generar mayores oportunidades a los organizaciones, pero con los resultados que se observan en los porcentajes frente al Producto Interno Bruto, se puede concluir que el país aún no está preparado para afrontar estos cambios y los resultados se han visto en todo el país.

El país suele enfocarse en la explotación de solo pocos producto ya sea café, flores, petróleo y demás; se olvida de que no se puede depender de solo producto. En el momento de que se acaben los recursos naturales, no tendremos con que competir frente a los mercados de otros países.

Colombia no solo tiene recursos naturales para explotar, también tiene talentos que pueden generar un valor agregado a los productos. Existen miles de empresas en la ciudad de Bogotá y están divididas por sectores y localidades como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3: Porcentaje de empresas por sectores económicos por localidades

LOCALIDAD	INDUSTRIAL %	SERVICIOS %	COMERCIO %	No Habitantes	No Barrios
Usaquén	3	47	50	473.352	586
Suba	5	46	49	1'062.141	1.161
Chapinero	3	60	37	133.361	153
Barrios Unidos	9	46	45	233.510	98
Engativá	7	43	50	841.622	333
Santa Fe	5	27	68	110.008	89
Teusaquillo	3	57	40	146.189	88
Fontibón	6	49	45	342.768	362
Kennedy	7	44	49	258.526	172
Puente Aranda	10	40	50	258.526	172
Mártires	9	42	49	97.839	69
Candelaria	12	64	34	24.136	17
San Cristóbal	5	10	85	409.894	265
Antonio Nariño	9	36	55	108.263	59
Rafael Uribe	19	27	54	377.675	201
Tunjuelito	9	38	53	201.888	53
Usme	14	25	61	636.730	327
Ciudad Bolívar	3	42	55	636.730	327
Bosa	6	35	59	579.177	381

Fuente: El Tiempo. Disponible en <<http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota/>>

Nota: en la tabla 4 se observa el porcentaje de participación de cada localidad de Bogotá, el número de habitantes y el número de barrios.

Se observa como la menor participación la tiene el sector industrial, debido a las estrictas medidas normativas que presenta el distrito, por lo que las empresas deciden migrar hacia otros municipios, donde se reducen algunos gastos en la producción. En otro escenario se puede generar una presión social donde la ciudadanía no esté dispuesta a convivir tan cerca de las industrias que normalmente generan contaminación, y dadas estas razones estas se ven obligadas a cambiar de lugar sus instalaciones; existe otra posibilidad y es el cierre de estas, obligadas a cerrar por las pocas oportunidades que tienen en los sectores y porque su mercado fue acaparado por empresas extranjeras o por la importación de productos con mejores precios e incluso con mejor calidad.

Bogotá desde hace unos años presenta un cambio en el comportamiento, donde la mayoría de sus empresas basan su economía en el sector de servicios generando así la mayor participación en el mercado. En los últimos años ha venido aumentando y crecimiento, lo cual augura un camino seguro y próspero a este sector.

2.1.3 Crecimiento de Bogotá. Según la edición número 24 del observatorio de la región de la Cámara de Comercio, la ciudad de Bogotá creció un 4,2% en el 2014, y cuenta con la mayor participación en la producción nacional con un 24,7%, superando a otras grandes regiones como lo es Antioquia. Esto afirma la importancia que tiene la región del Distrito Capital en las actividades productivas y empresariales para la economía nacional. La ubicación principal de las empresas nuevas es la localidad de Suba con un 19%, seguida de Engativá 14%, Usaquén 12% y Kennedy 11%.

En la mayoría de las actividades económicas se tuvo un crecimiento en construcción, servicios sociales, servicios financieros, comercio y demás. La única actividad que registró valores negativos en su crecimiento es la industria con una reducción del -1,4%; esto no es solo para Bogotá, a nivel nacional la industria presenta problemas en su dinamismo, creciendo así solo un 0,5% a nivel nacional. En Bogotá cayeron las actividades de sustancias químicas, caucho y plástico, y actividades de edición, impresión, papel y cartón.⁴⁵

Bogotá cuenta con diferentes beneficios; de esta forma es una de las ciudades que más atrae inversionistas ya sean nacionales o extranjeros, debido a su ubicación geográfica, y contando con unas excelentes vías de distribución y de comunicación hacia las diferentes regiones nacionales, incluso hacia los puertos y aeropuertos de carga.

⁴⁵ Observatorio de la Región de Bogotá. Cámara de Comercio. [en línea] disponible en <<http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Marzo/Observatorio-de-la-Region-Bogota-Cundinamarca-nro.-24>> [citado el 5 de Diciembre de 2015]

La creación de empresas es un pilar fundamental para mantener una dinámica de crecimiento económico. En el primer trimestre de 2014 se crearon 21.705 empresas en Bogotá entre la industria, el comercio y los servicios, lo que representa un incremento de 53% con respecto a similar período de 2013, cuando se crearon 14 mil. El número de empresas de la región es de 346 mil en 2011, al año siguiente fueron 337 mil; en el 2013 subió a 360 mil y al finalizar el año 2014 las empresas formalmente creadas y renovadas fueron aproximadamente 370 mil.⁴⁶ Con este gran número de empresas creadas se pretenden generar más empleo y aumentar la productividad del país. Es necesario la muerte de algunas empresas y el desarrollo de nuevas, debido a que esto genera un constante cambio en la economía, se puede presentar un estancamiento, una pérdida de innovación o saturación del mercado. Se tiene que el 98% de las empresas creadas son microempresas, un 1,1% de Pymes y un 1% de grandes empresas; su razón es debido a que se tiene un camino de crecimiento naciendo en microempresas para poder crecer a medida del tiempo. Las que logran saltarse estos pasos en su mayoría son empresas extranjeras filiales que ingresan al país.⁴⁷

El 56% de las personas que crean empresas tienen educación profesional. El 64% de los nuevos emprendedores ubican su proyecto empresarial en el sector servicios, el 11% en el sector de las industrias culturales y creativas, el 8% en el sector manufacturero, el 7% en el sector agrícola o agroindustrial y el otro 7% en el sector confecciones. Solo un 2% lo ubica en el sector del calzado y marroquinería.⁴⁸

A la hora de la creación de empresas los propietarios prefieren registrarlas como personas naturales, sociedad limitada y Sociedad por Acciones Simplificadas, esto se debe a que estos tipos de registro generan mayores beneficios a los empresarios.⁴⁹

2.2 ESTUDIO DE PYMES POR SUBSECTORES E IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR REPRESENTATIVO POR SU PARTICIPACIÓN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

El sector industrial al igual que los demás sectores se divide por subsectores, de acuerdo con la publicación de la revista Dinero del ranking de la 500 pymes. Se clasificaron los subsectores en⁵⁰:

⁴⁶ Dinero. Revista Dinero. [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/pais/articulo/empresas-microempresas-bogota/200407>> [Citado el 5 de Diciembre de 2015]

⁴⁷ Observatorio de la Región de Bogotá. Cámara de Comercio. [en línea] disponible en <<http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Marzo/Observatorio-de-la-Region-Bogota-Cundinamarca-nro.-24>> [citado el 5 de Diciembre de 2015]

⁴⁸ <http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>

⁴⁹ Centros de estudios económicos. La Gran Encuesta de Pymes. [en línea] disponible en <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Gran%20Encuesta%20Pyme%20II-2014_0.pdf> [citado el 23 de Enero de 2016]

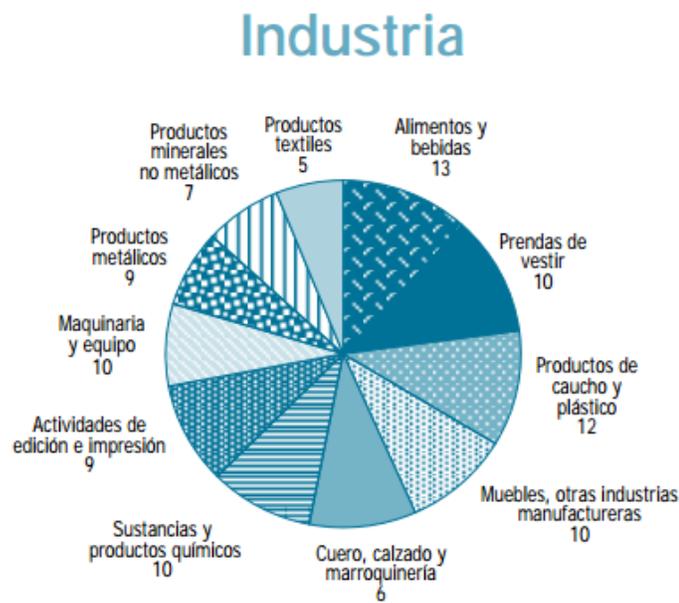
⁵⁰ Dinero. Revista Dinero. Edición Número 478. Septiembre 18 de 2015. [citado el 23 de Enero de 2016]

- Alimentos: esta incluye lo que tiene que ver con la transformación de aceites y grasas comestibles, chocolate y confitería, conservas, pasabocas y condimentos, lácteos, molinería de arroz y productos de trigo, Café producción y comercialización y productos cárnicos.
- Bebidas: en esta se encuentra licores, gaseosas, entre otros.
- Cuero y calzado: pertenecen a este subsector las empresas que se dedican al curtido de cueros y calzado.
- Hierro, acero y otros metales: como las industrias de metales básicos, hierro, acero y otros, metales no ferrosos y productos de metal.
- Industria Gráfica: industria gráfica, libros, folletos y similares, manufactura varias y maquinaria y equipo.
- Materiales para la construcción.
- Plásticos y caucho.
- Químicos: Laboratorio farmacéutico, pinturas, barnices y diversos, químicos industriales, textil, confección, diseño y moda y vehículos y partes.

Esta clasificación se da con base al subsector que pertenece las empresas que se encuentran en el ranking. A parte de estos existen otros subsectores industriales donde cada uno varía de manera diferente.

Para el primer semestre del año 2014, los sectores industriales más destacados fueron los que se muestra en el gráfico No. 6, donde el subsector de Alimentos y Bebidas tuvo el mayor porcentaje de participación con un 13%, seguida de productos de caucho y plásticos.

Gráfica 10. Distribución porcentual de la muestra a nivel sectorial



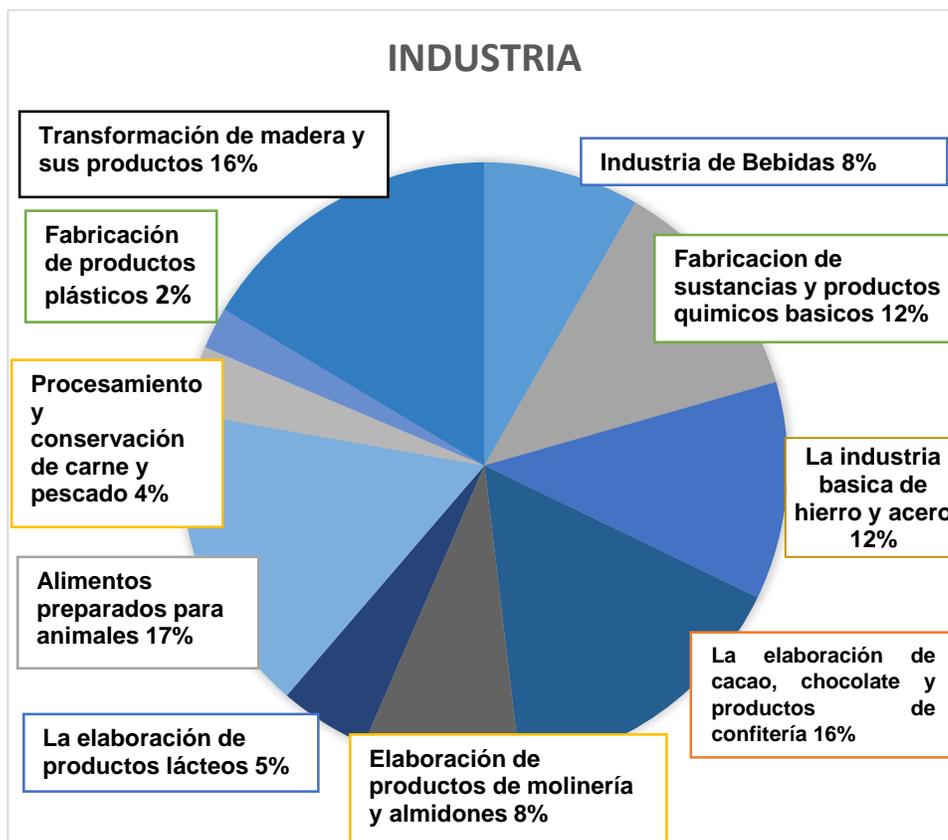
Fuente: Centro de estudios económicos. Gran Encuesta Pymes. Disponible en <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Gran%20Encuesta%20Pyme%2011-2014_0.pdf>

Nota: con la distribución de la muestra a nivel sectorial presentada en el anterior gráfico, se ve la participación porcentual de algunos subsectores más representativos del sector industrial.

Este gráfico 6, muestra la distribución de algunos de los sectores más representativos, pero al cabo de los siguientes meses se generaron otros cambios para el año 2014. En el gráfico No. 8 se puede observar la contribución de cada subsector al crecimiento de la producción en el sector industrial.

Se visualiza como la mayor participación la tienen industrias de alimentos para animales, transformación de madera y sus productos, y la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería. Debido a los problemas que se presentan en la economía mundial, el crecimiento de la industria en el país lo generaba las empresas relacionadas con productos petroleros como refinerías.

Gráfica 11. Distribución de la muestra a nivel sectorial Enero-Diciembre 2014

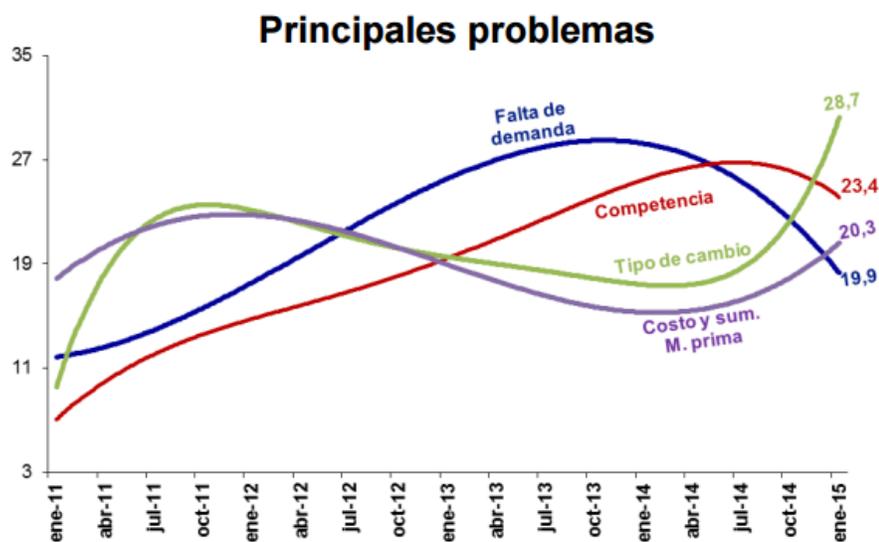


Fuente: Informe de Industria. Ministerio de Industria y Comercio. Disponible en <file:///D:/sony/Downloads/OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_ENERO_DE_2015.pdf >

Nota: en el gráfico se visualiza la distribución porcentual más detallada de los subsectores del sector industrial de Enero a Diciembre del 2014, de acuerdo al informe presentado de la industria a Enero de 2015.

El sector industrial tiene diferentes problemas y uno de los que afecta significativamente en los últimos meses es la fluctuación que tiene el tipo de cambio, esto genera incertidumbre en los empresarios al tomar decisiones porque directamente se ven afectados por disminución de la economía interna. También afecta al costo de suministros y materias primas. En el gráfico de principales problemas se observa otro gran dificultad que es la competencia; Colombia como es un país en vía de desarrollo, se ha visto afectado por las diferentes crisis mundiales que se han tenido a lo largo de los últimos 5 años y esto trae como consecuencia que la dinámica de los flujos comerciales internacionales disminuyan, ya que el mercado globalizado al que se enfrentan las empresas implementaron estrategias para afrontar los cambios. En un principio la competencia generaba un mejoramiento continuo, pero en la actualidad esto es un problema debido a que genera retrasos en el crecimiento económico pues el mercado en algunas ocasiones se encuentra saturado de ofertantes.⁵¹

Gráfica 12. Principales problemas del sector



Fuente: Informe de Industria. Ministerio de Industria y comercio. Disponible en < file:///D:/sony/Downloads/OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_ENERO_DE_2015.pdf >

Nota: el gráfico se basa en el informe de la industria de Enero a Diciembre de 2014, donde se presentan cuatro principales problemas y su porcentaje de afectación.

Los problemas afectan a todos directamente pero también cada subsector presenta diferentes avances y por supuesto diferentes problemas que generan su crecimiento o su declive en la economía. Uno de los sectores más sonados en nuestro país es el sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá. En el 2014 las empresas pertenecientes a este sector registraron ingresos operacionales consolidados de \$54 billones, aumentando un 10% al año anterior e incrementando en un 11% los

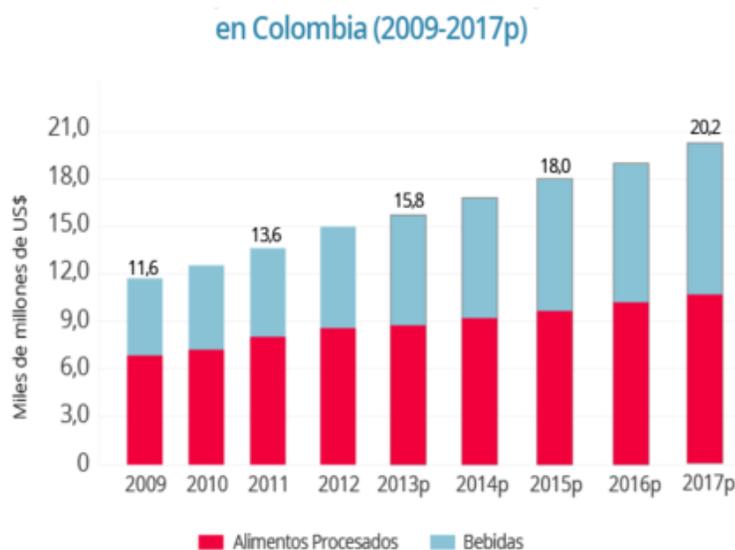
⁵¹ Informe de Industria. Ministerio de Industria y comercio. [en línea] disponible en < file:///D:/sony/Downloads/OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_ENERO_DE_2015.pdf > [citado el 27 de Enero de 2016]

ingresos operacionales, de acuerdo con un informe de la Delegatura de Asuntos Económicos y Contables. Los activos, pasivos, y patrimonio generaron un aumento alrededor del 9%. El mayor aumento se presentó en las ganancias con un 17,7%; con estas cifras se puede concluir que el crecimiento fue poco pero se observa que aun así la generación de ganancias aumenta con un porcentaje significativo.⁵² El incremento que se visualiza se debe a que los colombianos tienen mayor poder adquisitivo y esto ha permitido el esparcimiento de la base del consumo generando una mayor demanda.

2.2.1 Subsectores Industriales. El sector industrial se divide en diferentes subsectores, donde cada uno tiene unas características distintivas y un comportamiento propio.

2.2.1.1 Alimentos y bebidas. El sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes para el país. A continuación se presenta la demanda del sector que se espera para los próximos años.

Gráfica 13. Demanda del sector de Alimentos y Bebidas en Colombia



Fuente: Alimentos y Bebidas Bogotá. Invest in Bogotá. Disponible en < <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota>>

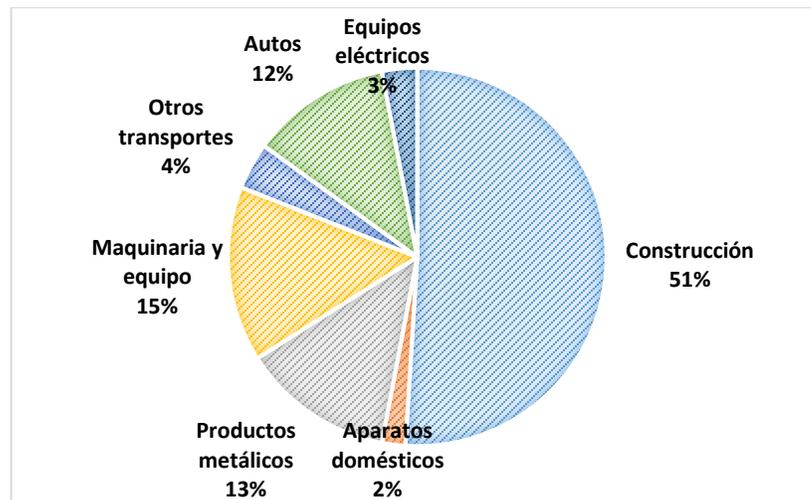
Nota: la gráfica visualiza la demanda para los años 2009 al 2017, dando los resultados en miles de millones de dólares.

⁵² Superintendencia de Sociedades. Sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en < <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Paginas/2015/Sector-de-alimentos-y-bebidas-increment%C3%B3-sus-ingresos-operacionales-en-10-durante-2014.aspx>> [citado el 27 de Enero de 2016]

Como se observa en el gráfico 9, se encuentra la demanda del sector para los años 2009 hasta el 2017, donde se visualiza una tendencia al crecimiento, siendo esto muy importante, pues le da un futuro prometedor a este subsector con expectativas de crecimiento de su oferta, para suplir la demanda que se puede presentar. El consumo de Colombia si se compara con otros países de Latinoamérica, presenta que el consumo per cápita de alimentos procesados fue de US\$505,4 en 2014, y para Colombia fue de US\$336,6. Esto confirma lo anterior, donde se generó una expectativa de crecimiento. Bogotá consume el 30% de las importaciones, es el principal mercado, centro de producción de alimentos y bebidas, cifras como ventas de \$5.000 millones de dólares.⁵³

2.2.1.2 Hierro, acero y otros materiales. En el subsector de hierro, acero y otros metales está centrado en 65 países, el cual, alcanza un volumen de 134 millones de toneladas y donde se redujo el 3,1% para el 2015. Colombia ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica después de Argentina, Brasil y Chile. Debido a los bajos precios internacionales las exportaciones han disminuido en el país y esto genera problemas al sector.⁵⁴

Gráfica 14. Usos del acero a nivel mundial



Fuente: Estudios Económicos. CAMACOL. [en línea] disponible < http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%20%2059_Julio%202014.pdf >

Nota: el gráfico, presenta la distribución de los diferentes usos que se les da al acero a nivel mundial; esto se indica para el año 2013 y primer trimestre del 2014.

⁵³Invest In Bogotá. Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota>> [citado el 27 de Enero de 2016]

⁵⁴Análisis del mercado de hierro y acero. Metal Actual. [en línea] disponible en <http://www.metalactual.com/revista/35/actualidad_analisis.pdf> [citado el 27 de Enero de 2016]

El principal uso de este recurso es la construcción con el 51%, seguida de maquinaria y equipo; esto quiere decir que cuando un país avanza en desarrollo de infraestructura este subsector crece. Para el 2012 el 7,5% de la fabricación nacional, fue de productos metalúrgicos; en el 2013 la participación fue de 6,9% y el 2014 el 7,1%. Pesé a que este sector no tiene un gran crecimiento, con un 1,3% este porcentaje crea una esperanza de recuperación con respecto a la caída que tuvo en el 2013. Las importaciones de hierro y acero para el 2014 fueron del 3,3% del total de las importaciones con un \$2.271 millones de dólares. Por el lado de las exportaciones, se presenta una tendencia decreciente; el principal destino de exportación es China, se tiene un crecimiento de 18% con respecto al 2013.⁵⁵

2.2.1.3 Industria Gráfica. Un subsector importante para la industria es la Industria Gráfica que desde hace 7 años pertenece al Programa de Transformación Productiva. Esta industria creció un 8,1% para el 2014 según la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica Andigraf. Los libros y periódicos tuvieron una disminución del 7,3%, dando paso a las publicaciones de comercio con un 42%; los empaques y etiquetas son mercados crecientes con alta demanda. Las exportaciones estuvieron alrededor de 40.000 toneladas, aun así decrecieron en 13%, pero para fortuna del sector las etiquetas aumentaron un 19%. Se redujeron los contratos con Venezuela y Perú, pero iniciaron nuevas negociaciones con Estados Unidos, Brasil, Guatemala y Chile.

La Industria Gráfica aporta alrededor del 4% del PIB industrial anual del país y se estima que existen alrededor de 7.000 empresas del sector, generando alrededor de 50.000 empleos directos y 100.000 indirectos. Este sector tiene un futuro prometedor debido al crecimiento que ha tenido y el que se espera, con las diferentes ayudas del gobierno se pretende lograr aumentar su competitividad y de esta manera aumentar su participación en el mercado nacional y extranjero.⁵⁶

2.2.1.4 Materiales para construcción. El sector de la construcción tiene un crecimiento promedio del 5,8% en los últimos 5 años lo que impulsa esta y otras industrias que están directamente relacionadas, gracias a diversos programas de vivienda y proyectos de infraestructura dirigidos por el Gobierno Nacional. Representa el 7% del PIB colombiano y 8% de las inversiones extranjeras.

Este crecimiento se debe principalmente a la construcción de edificaciones con un 42%, seguida de obras civiles que requieren un 32%. Para el año 2014 se tuvo un

⁵⁵ Estudios Económicos. CAMACOL. [en línea] disponible <
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%20C3%B3mico%20No%20%2059_Julio%202014.pdf
> [citado el 27 de Enero de 2016]

⁵⁶ Asociación Colombiana de la Industria de Comunicación Gráfica. [en línea] disponible en
<<http://www.andigraf.com.co/noticias/colombia-aspira-jugar-en-las-grandes-ligas-de-la-comunicaci%C3%B3n-gr%C3%A1fica>> [citado el 01 de Febrero de 2016]

crecimiento del 9,9%, obteniendo el tercer lugar de mayor tamaño en América Latina, donde el primer lugar lo tiene Brasil.⁵⁷

Para los próximos años se espera que este sector se multiplique cerca de dos veces pasando de US\$ 30 mil millones a US\$ 52 mil millones⁵⁸. Según la Asociación Colombiana de Productores de Agregados, se cree que el crecimiento en 10 años será mayor a lo esperado debido al desarrollo de grandes obras, como el metro y las troncales de Transmilenio en Bogotá y demás obras que se adelantan.

La industria de cemento registro un crecimiento de 17%; la producción de minerales no metálicos con 15%, y artículos de hormigón, cemento y yeso con 13%. Según CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción) espera un crecimiento en el consumo del 7,7% anual para el cemento, productos de hormigón y productos de arcilla. De 4,5% para el consumo de minerales no metálicos, y de 4,2% para productos metálicos de uso estructural. Esto indica que las industrias de estos materiales tendrán una recuperación frente a las diferentes crisis que se ha presentado.

Las exportaciones para el año 2014 sumaron US\$ 469 millones donde se presentaron las principales ventas de aluminio, productos cerámicos y de porcelana. Entre los principales destinos se encuentra Estados Unidos, Venezuela y Ecuador concentran el 58% de las exportaciones de materiales de construcción. De acuerdo con Proexport, con los acuerdos comerciales, el país tiene alrededor de 1.500 millones de consumidores en mercados como Estados Unidos, Unión Europea, Brasil, México, Chile y Perú.⁵⁹

2.2.1.5 Cueros y curtiembres. Después de una difícil situación que tuvo que vivir este sector, en los próximos años se espera una mejora debido a la producción y ventas que presentó en el año 2014. Este aumento fue un 13,2% en calzado y un 7,3% en marroquinería. Del total de todas las compras de calzado en Colombia, 45% es hecho en el país para el 2014.

El calzado colombiano ha tenido diferentes dificultades frente a las exportaciones de cuero crudo, donde esto genera un incremento en sus costos. El gobierno implementó unas medidas para ayudar a este sector, como lo es el arancel que tiene el calzado que ingresa con precios inferiores a 7 dólares. Este debe pagar un 10% más 5 dólares por cada par importado; de esta manera pretende obtener un equilibrio entre los precios locales.

⁵⁷Proexport Colombia. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. [en línea] disponible en <<http://www.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Materiales%20de%20construcci%C3%B3n.pdf>> [citado el 5 de Febrero de 2016].

⁵⁸ Proexport Colombia. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. [en línea] disponible en <<http://www.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Materiales%20de%20construcci%C3%B3n.pdf>> [citado el 5 de Febrero de 2016].

⁵⁹ La Republica. [en línea] disponible en <http://www.larepublica.co/auge-de-los-materiales-para-la-construcci%C3%B3n_188031> [Citado el 5 de Febrero de 2016]

Las exportaciones de cuero sin proceso industrial representan el 61% de las ventas, limitando la materia prima para el país. Actualmente se exporta a países como Ecuador y Uruguay, que no es lo usual para este mercado. A esto se le suma que los tratados con diferentes países dejan las puertas abiertas a calzados, como los procedentes de México y Ecuador, provenientes de China. El 39% representa a los zapatos que llegan por debajo de los precios colombianos.

Aunque los problemas en este sector no se han resuelto del todo se evidencia una mejora gracias a la ola de exportaciones, aproximadamente de 1,5 millones de pares de calzado, dirigido a Estados Unidos, México y Ecuador. También tiene una recuperación gracias a los cambios que presenta la tasa de cambio.⁶⁰

Este es un sector que genera millones de empleos y que ha sido un motor en el desarrollo de la economía. Por esto, es de importancia darle los beneficios adecuados para lograr una estabilidad y de esta manera llegar a una mejor competitividad global, la cual se busca con las diferentes ayudas que desarrolla el gobierno.

2.2.1.6 Plástico y caucho. La ciudad de Bogotá representa el 55% de las ventas totales del sector plástico. Es así como desde hace muchos años se fortalece modernizando la industria y mejorando la competitividad de la región. Existen alrededor de 200 empresas instaladas en toda la cadena productiva de sector. Las principales industrias a las que van dirigidas dichos productos son de alimentos y bebidas, donde factura anualmente en Bogotá más de US\$ 9.000 millones y representan el 42% de la industria nacional. La industria farmacéutica alcanzó una facturación de US\$ 2.250 millones en el 2013. Bogotá concentra el 71% de las compañías de este sector del país. Esta concentración genera reducciones en los costos de transporte y tiempos de entregar gracias a la cercanía que tienen entre sí.⁶¹

Los principales clientes de materias primas y productos finales de plástico son envases y empaques con un 54%, construcción 21%, agricultura 9% y el mercado institucional 8%. Gracias al crecimiento que tienen estos sectores, se genera un crecimiento directamente proporcional en la industria de plásticos debido al aumento de la demanda.⁶²

Para el año 2014, los ingresos están alrededor de 3.500 millones de dólares anual, con una proporción de un millón de toneladas en ventas. Se tienen más de 154 mil toneladas exportadas, las cuales el 47% se genera en Bogotá y Cundinamarca. Los

⁶⁰Portafolio. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>> [Citado el 5 de Febrero de 2016]

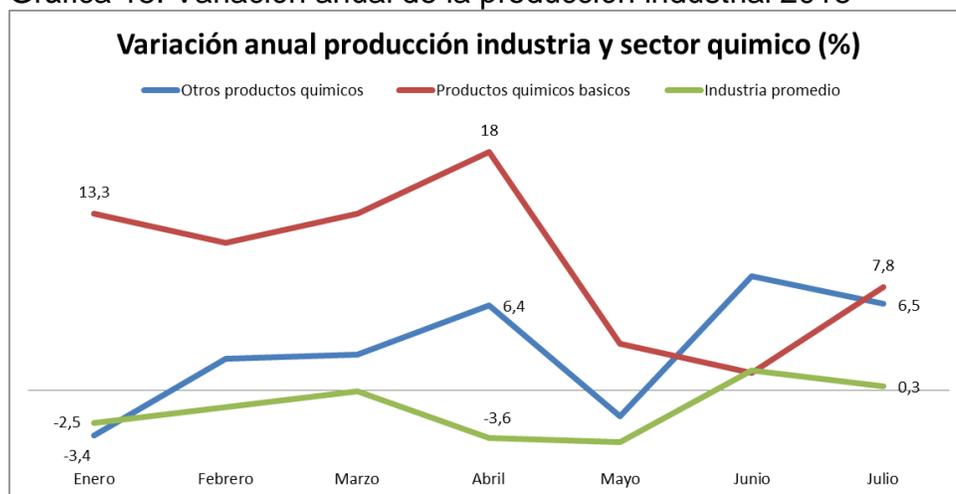
⁶¹ Portafolio. Portafolio.co. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/industria-plastico-bogota>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

⁶² Portafolio. Portafolio.co. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/industria-plastico-bogota>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

materiales que más se destacan para las exportaciones son los envases, muebles y materiales para la construcción, los cuales son enviados principalmente a Estados Unidos, Ecuador y Venezuela. Se tienen negociaciones con Argentina, Brasil y México, ya que cuentan con un arancel preferencial. En los mercados de Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela están exentos de aranceles, generando una preferencia por los productos colombianos.⁶³

2.2.1.7 Químico. La industria química se divide en dos grupos de sustancias básicas que son elementos no radiactivos, sales, plástico y caucho, etano, abonos y todos sus derivados, así como otros productos químicos como los plaguicidas, pinturas y productos farmacéuticos, entre otros. El sector químico representa el 1,4% del PIB, manteniendo una participación constante en los últimos años. Uno de los subgrupos que más se destaca son los abonos, de importancia para la producción agrícola; estos productos también aumentaron su demanda en las exportaciones en los últimos meses hasta un 234%.⁶⁴

Gráfica 15. Variación anual de la producción industrial 2015



Fuente: Revista Dinero. Disponible en < <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

Nota: La industria química se divide en tres grandes grupos dependiendo a los productos que realicen. En el gráfico 15 se observa cada uno de los grupos y su producción anual, teniendo unos picos y unas caídas dependiendo del mes de producción.

⁶³ Invest in Bogotá. Sector de plásticos moderno y competitivo. [en línea] disponible en <<http://es.investinbogota.org/noticias/bogota-tiene-un-sector-de-plasticos-moderno-y-competitivo>> [Citado el 05 de Febrero de 2016]

⁶⁴ Dinero. Revista Dinero. [en línea]. Disponible en < <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

La industria química tienen un crecimiento favorable de un 9.8% en promedio de los 7 meses, teniendo un resultado favorable frente a los diferentes problemas que se presenta en las industrias colombianas. Para los primeros trimestres del año 2015 lidera la producción Bogotana con un 11% y con un crecimiento en ventas del 15,3%.

Frente a las variaciones que ha tenido la tasa de cambio, se han reducido las importaciones, pero las exportaciones se han mantenido con un alza, aunque han tenido una caída debido a los inconvenientes geopolíticos con Venezuela y a la caída de la economía brasileña.

La industria química mantiene un crecimiento y visualiza un buen futuro para las empresas que pertenecen a este sector, aunque no se puede descuidar, ya que la economía global presenta un cierto estancamiento.⁶⁵

2.2.2 Subsector representativo de acuerdo su participación. Con la investigación que se realizó para los subsectores industriales se pudo identificar que existen sectores que se encuentran mejor que otros; de esta forma se concluyó que los sectores que mejor afrontan las diferentes dificultades que ha venido teniendo las industrias colombianas son los sectores de alimentos y bebidas, industria gráfica y químicos.

La Industria Colombiana tuvo una dura crisis hacia los años 2010 al 2012, pero pese a los años negros desde el año 2012 inició su recuperación teniendo sectores más dinámicos para la industria, como el sector de alimentos con un 6%, para los productos lácteos un 7,9% y otros productos alimenticios el 5,4%, con estas tasas dio inicio un crecimiento en el sector de alimentos y bebidas, aun que aun la industria en general presenta unas cifras débiles en el presente.⁶⁶

En el año 2014 se presentó un impulso de factores como mayores producciones en productos agropecuario, menos problemas de orden público, clima más estable, con esto las inversiones de las empresas crecieron y directamente se presentó un crecimiento en el consumo de los hogares de un 5%, impulsando el crecimiento de la economía. También un fenómeno natural ayuda a la producción de bebidas, puesto que el fenómeno del niño ha aumentado sus ventas a nivel nacional.⁶⁷

Con la situación actual de la devaluación del peso frente al dólar se ha ido generando escases de los productos importados, mejorando de esta manera las ventas de los productos nacionales y aumentando la competitividad de la industria colombiana en los mercados extranjeros. Se espera un favorable panorama para

⁶⁵ Dinero. Revista Dinero. [en línea]. Disponible en < <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

⁶⁶ MinCIT. Informe industria Enero de 2013. [en línea] disponible en <file:///D:/sony/Downloads/2013-INDUSTRIA-ENERO.pdf> [Citado el 20 de Febrero de 2016]

⁶⁷ El Espectador. [en línea] disponible <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/bebidas-y-alimentos-impulsan-el-crecimiento-de-industria-articulo-509278>> [citado el 20 de Febrero de 2016]

las exportaciones con el esperado crecimiento de la economía norteamericana la cual es el principal destino de las exportaciones colombianas.⁶⁸

La industria de alimentos y bebidas mantiene la mayor distribución de las industrias, generando así mayor participación en el PIB. Para esta industria se espera una demanda creciente, con productos como cacao, chocolate, confitería, alimentos para mascotas y bebidas.

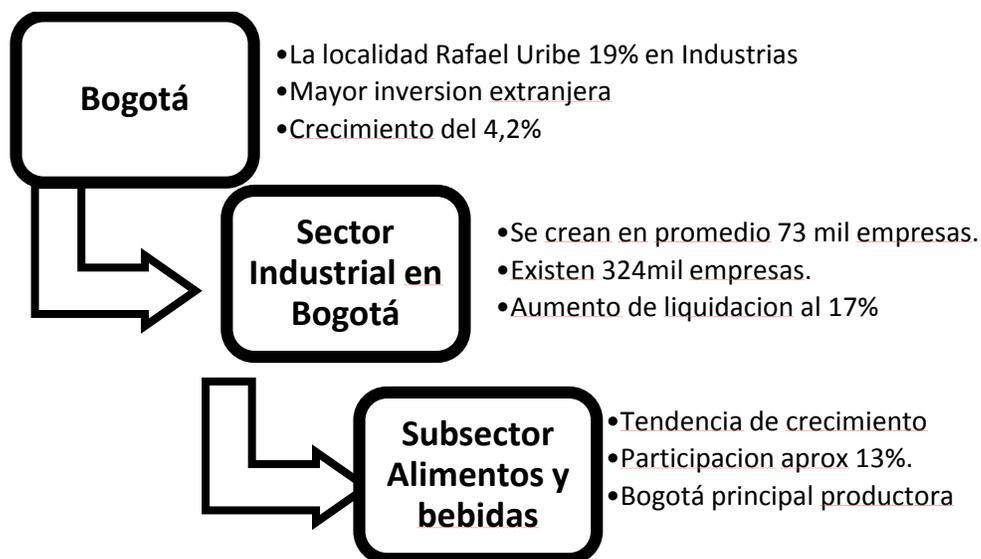
Esta industria es atractiva ya que el crecimiento de la población y los diferentes acuerdos económicos hacen que esta industria este en constante desarrollo e innovación.

La mayor parte de los productos de este sector se consumen en Bogotá y sus regiones aledañas. También Bogotá es la principal productora de alimentos y bebidas del país.

Este subsector se escogió para investigarlo, analizarlo y encontrar un modelo de buenas prácticas de la industria de Alimentos y Bebidas. Su escogencia principalmente se da por tener la mayor participación con respecto al sector industrial, por presentar un crecimiento constante y por facilidades de recolección de información.

Resumen

Figura 2. Sector Industrial



En este capítulo se pudo observar el estado de la industria colombiana y con esta investigación se llegó a la conclusión que se tiene una dinámica favorable para algunas de los subsectores que han ayudado a recuperar la industria, entre estas

⁶⁸ MinCIT. Informe industria Enero de 2013. [en línea] disponible en <file:///D:/sony/Downloads/2013-INDUSTRIA-ENERO.pdf> [Citado el 20 de Febrero de 2016]

se visualizó como el subsector de industrias y bebidas tiene un crecimiento importante y como el estado actual de la economía ayuda a su fortalecimiento y los beneficios que trae el posicionamiento que tiene la ciudad de Bogotá a nivel latinoamericano y las facilidades de inversión empresarial.

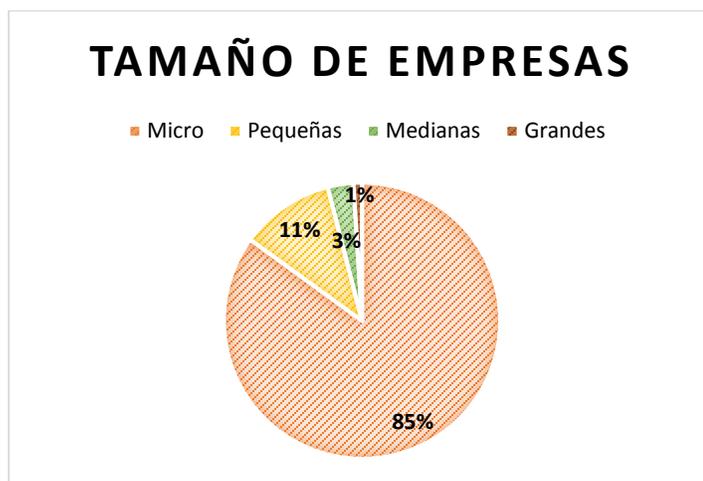
Para una recuperación de la industria se debe centrar en la actualización, certificación y adquirir los conocimientos necesarios para poder llegar a tener una ventaja competitiva en los mercados extranjeros y de esta manera seguir el camino de la globalización que en algunos casos se ha visto débil en el país.

3. DIAGNÓSTICO SOBRE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

3.1 EMPRESAS REPRESENTATIVAS DEL SUBSECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

3.1.1 Bogotá empresarial. Existen aproximadamente 384 mil empresas en la región de Cundinamarca, lo que hace que sea la región más emprendedora en Colombia. De ellas, el 84% están localizadas en Bogotá siendo unas 324 mil empresas de todos los tamaños, alcanzando un crecimiento del 6% con respecto al año 2013 en el que se encontraban 304 mil empresas. En éste departamento se crean en promedio 73 mil empresas al año siendo la ciudad más dinámica; de cada 4 empresas, 3 se crean en Bogotá. La inversión extranjera creció de manera considerable pasando de 677 empresas con capital extranjero hoy existen 1.519 de estas 99 son negocios globales.⁶⁹

Gráfica 16. Tamaño de empresas en Bogotá 2014



Fuente: Presentación del estado de Bogotá Región. Disponible en <file:///D:/sony/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20del%20estado%20de%20Bogota%20Regi%C3%B3n.pdf> [Citado el 10 de Febrero de 2016]

Nota: Para el año 2014 la distribución de empresas en Bogotá se dieron de la forma como muestra la gráfica 13, donde gran parte de estas empresas pertenecen a las micro empresas.

Bogotá posee una estructura productiva diversificada. Principalmente se destaca los servicios personales y empresariales y centros financieros. La ciudad posee

⁶⁹Presentación del estado de Bogotá Región. [en línea] Disponible en <file:///D:/sony/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20del%20estado%20de%20Bogota%20Regi%C3%B3n.pdf> [Citado el 10 de Febrero de 2016]

una gran oportunidad de éxito para las empresas, pero los costos relacionados con el pago de impuestos y el desconocimiento de buenas prácticas administrativas y gerenciales, aumentan la informalidad y el cierre de empresas en edad temprana. Para el 2014 la liquidación de empresas aumentó en un 17%; pasó de 14 mil en el 2013 a 17 mil. De cada 100 empresas, 23 siguen operando cuatro años después de ser creadas.⁷⁰

3.1.2 Identificación código CIIU para el subsector Alimentos y Bebidas. La actividad económica de industria manufactura que se dedica a la elaboración de productos alimenticios pertenece al código CIIU número 10, donde se encuentran las siguientes actividades con su respectiva numeración:

Cuadro 7.CIIU para Alimentos

Grupo	Clase	Descripción
101		Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos
	1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
	1012	Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
102	1020	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
103	1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
104	1040	Elaboración de productos lácteos
105		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
	1051	Elaboración de productos de molinería
	1052	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
106		Elaboración de productos de café
	1061	Trilla de café
	1062	Descafeinado, tostión y molienda del café
	1063	Otros derivados del café
107		Elaboración de azúcar y panela
	1071	Elaboración y refinación de azúcar
	1072	Elaboración de panela
108		Elaboración de otros productos alimenticios
	1081	Elaboración de productos de panadería
	1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
	1083	Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares
	1084	Elaboración de comidas y platos preparados
	1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
109	1090	Elaboración de alimentos preparados para animales

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Estructura detallada de la clasificación industrial internacional uniforme adaptada para Colombia - CIIU Rev 4 Ac. 5 [en línea] Disponible en < <http://www.camaramedellin.com.co/site/>>

⁷⁰ Presentación del estado de Bogotá Región. [en línea] Disponible en <<file:///D:/sony/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20del%20estado%20de%20Bogota%20Regi%C3%B3n.pdf>> [Citado el 10 de Febrero de 2016]

La actividad económica que realiza elaboración de bebidas, pertenece al grupo número 11 de código CIIU. A esta pertenecen las empresas que se dedican a:

Cuadro 8. CIIU para Bebidas

Grupo	Clase	Descripción
110		Elaboración de bebidas
	1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
	1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas
	1103	Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas
	1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Estructura detallada de la clasificación industrial internacional uniforme adaptada para Colombia - CIIU Rev 4 Ac. 5 [en línea] Disponible en < <http://www.camaramedellin.com.co/site/>>

3.1.3 Empresas más rentables en Bogotá en el subsector Alimentos y Bebidas.

Según la edición número 478 de la revista Dinero, con su publicación especial de las 500 Pymes más importantes de Colombia, se identificaron las empresas del subsector Alimentos y Bebidas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Tabla 4. Las empresas más importantes Pymes de Bogotá subsector Alimentos y Bebidas

Ranking	Empresa	Ventas (Millones)	Variación %	Activos (Millones)	Utilidad Neta (Millones)	Ebitda	Utilidad Neta Patrimonio %	Obl. Financiera/ Ebitda
1	Aceites Morichal SA	17.241	-5,55	10.720	168	751	0,03	5,00
2	Alimentos Nutrion SA.	15.324	2,37	12.244	320	754	0,04	0,10
3	La Huerta de Oriente Ltda	16.587	-32,7	12.572	639	1.591	0,07	0,42
4	Conservas del Casino Ltda	16.070	3,93	13,478	654	1.777	0,07	0,71
5	C.I Inversiones Peniel Ltda	15.891	45,4	7,002	349	1.488	0,19	3,07
6	Empresa Agroindustrial Coop.	15.837	12,91	3,094	202	N.D	0,09	N.D

Fuente: El Ranking. Revista Dinero. Edición 478 pagina 74. Disponible en <www.dinero.com>

Tabla 4. (Continuación) Las empresas más importantes Pymes de Bogotá subsector Alimentos y Bebidas

Ranking	Empresa	Ventas (Millones)	Variación %	Activos (Millones)	Utilidad Neta (Millones)	Ebitda	Utilidad Neta Patrimonio %	Obl. Financiera/ Ebitda
7	Ponqués Cascabel Repostería	15.752	3,18	11,439	218	1.235	0,11	5,05
8	Incodepf S.A	15.181	5,05	7,865	236	1.484	0,04	0,09
9	Industria Colombiana de Carne	16.845	9,35	6,466	1.082	2.079	0,37	0,00
10	Vilaseca SAS	16.743	4,3	14.980	390	1.962	0,04	0,87
11	Alcoholes Andinos SAS	17.035	-3,13	10,988	- 1.073	345	- 1,07	0,00

Fuente: El Ranking. Revista Dinero. Edición 478 pagina 74. Disponible en <www.dinero.com>

Nota: La tabla se tienen las empresas más importantes en el sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá que pertenezcan a pequeñas y medianas empresas.

Estas son las 11 empresas bogotanas con mejores resultados. En la anterior tabla se muestra el valor en ventas, su variación, los activos, la utilidad neta, ebitda, patrimonio y la obligación financiera. Estos indicadores presentan lo fuerte que son estas empresas en el sector de alimentos y bebidas, que nacieron hacia los años 90s y 80s, y que aún siguen vigente en el país con una gran participación en el mercado nacional e internacional.

3.1.4 Cluster del sector de Alimentos y Bebidas. Es la agrupación de empresas que pertenecen al mismo sector o segmento de mercado, con cercanía geográfica que buscan ser más competitivas. Con la creación de estos clusters las empresas pretenden ser más competitivos por medio de la inteligencia colectiva u valor compartido.

Existen unos tipos de iniciativas con el apoyo de la Cámara de Comercio con sus asesorías en desarrollo de iniciativas, proyectos rentables a largo plazo, estas iniciativas son⁷¹:

⁷¹ Cluster Lácteo. [en línea] disponible < <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Sobre-el-Cluster/Iniciativas-de-Valor-Compartido> > [citado el 3 de Julio de 2016]

- Programa de Desarrollo de proveedores: busca generar procesos de mejoramiento en gestión empresarial de proveedores estratégicos, por medio de talleres que permitan un crecimiento en la competitividad.
- Consumo eficiente de recursos agua y energía: con asesorías sobre el consumo eficiente de recursos y manejo de residuos, para mejorar la competitividad. El objetivo es promover la identificación y desarrollo de prácticas eficientes.
- Innovación en productos y servicios: a partir de la identificación de oportunidades en el entorno, pretende impulsar herramientas de innovación, la identificación y desarrollo de proyectos con enfoque de valor compartido que impulsen nuevos productos o servicios.

Estas iniciativas van dirigidas al valor compartido del sector para lograr ser competitivos y productivos, para así entrar a mercados mundiales.

Para el sector de alimentos y bebidas en Colombia existen 16 clústeres ubicados en diferentes regiones. En Bogotá solo existen dos clústeres uno enfocado a la gastronomía y otro a lácteos, creados ambos hacia el 2014.⁷²

3.1.4.1 Cluster Gastronómico: está integrada por actividades económicas como hotelería, restaurantes, catering, proveedores, academia y entidades del Gobierno. Actualmente cuenta con 174 empresas participantes.⁷³

Cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá, que busca ayudar a fomentar la productividad y la competitividad en el sector, de la mano con otras entidades como: Acodres, Anato, Unicafam, Cotelco, Fundación Corazón Verde, SENA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Tabla 5. Ficha técnica de Cluster Gastronómico

Número de actores	70
Año de creación	2014
Empresarios beneficiados	70

Fuente: Cluster Lácteo Bogotá. [en línea] disponible en <<http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia>>

La propuesta de valor que presenta el cluster de gastronomía, es articular la cadena de valor de toda la industria gastronómica, para poder lograr un sector competitivo

⁷²Red Clúster Colombia. [en línea] disponible en <<http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/lista-de-iniciativas/filtro>> [citado el 26 de Junio de 2016]

⁷³Red Cluster Colombia. [en línea] disponible en <<http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/180>> [citado el 26 de Junio de 2016]

por medio del aprovechamiento de los recursos, implementando innovación y crear una sostenibilidad en el sistema.

Existen cuatro pilares estratégicos a los que va enfocado el cluster, que son:

- Promoción y Mercadeo.
- Normatividad.
- Fortalecimiento Empresarial, formalización y talento humano.
- Valor compartido.

Enfocadas a promover la solución para cierre de brechas, impulsando la innovación y fortalecimiento del talento humano, identificando eventos, ferias y escenarios apropiados para la promoción y promoviendo la aplicación de las normativas nacionales e internacionales.

El cluster de lácteos está dividido en empresas correlacionadas, proveedores y entidades de apoyo. Estas a su vez se dividen en:⁷⁴

- Empresas correlacionadas: conformadas por los cafés, Catering, Hoteles, Panaderías y pastelerías, Clubes y Restaurantes.
- Proveedores: dividido en Servicios de asesoría, Certificadores de calidad, Equipos y maquinaria, Proveedores agrícolas y TICs.
- Entidades de apoyo: como Servicios financieros, Gobierno regional, Academia y centros de investigación, Medios de comunicación y Gobierno nacional.

3.1.4.2 Cluster de Lácteos: ⁷⁵ está dedicado a las empresas con actividades ganaderas con orientación a la producción de leche y empresas dedicadas a la elaboración de derivados de los lácteos. Participan un total de 70 actores de los cuales 61 son empresas.

Con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá, el cluster de lácteos es un escenario neutral donde empresarios, Gobierno, entidades de apoyo y academia trabajan para aumentar la productividad y competitividad de dicho sector.

Algunas de las entidades que generan apoyo son: ANALAC, CAEM, FEDEGAN, FINAGRO, MinAgricultura, SENA, Universidad Nacional de Colombia, ANDI, Asoleche, Consejo Nacional de la Calidad de la Leche y Prevención de la Mastitis.

⁷⁴ Cluster Gastronómico. [en línea] disponible < <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia>> [citado el 3 de Julio de 2016]

⁷⁵ Red Cluster Colombia. [en línea] disponible en < <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/186>> [citado el 26 de Junio de 2016]

Tabla 6. Ficha técnica de Cluster Lácteo

Número de actores	155
Año de creación	2014
Empleos generados	9.000
Instituciones aliadas	10

Fuente: Cluster Lácteo Bogotá. [en línea] disponible en < <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region> >

La iniciativa de este cluster tiene como objetivo ser reconocida en 10 años como una zona geográfica de referencia en temas de organización, productividad y sostenibilidad. Ofreciendo productos diferenciados, saludables, inocuos y de alta calidad. Por medio de un valor compartido, dando utilidades a la organización y mejorando las condiciones sociales y de todos los factores relacionados con la empresa.

Desarrollando cuatro pilares fundamentales para su buen desempeño⁷⁶:

- Investigación, Desarrollo, Tecnología e Innovación.
- Promoción y Mercadeo.
- Fortalecimiento Empresarial.
- Talento Humano.

Enfocado a contribuir en la competitividad, fortalecimiento, fomentando la innovación y desarrollo de tecnología, promover el consumo lácteo y capacitando al talento humano de la región.

El cluster de lácteos está dividido en empresas correlacionadas, proveedores y entidades de apoyo. Estas a su vez se dividen en⁷⁷:

- Empresas correlacionadas: estas se organizan por Distribuidores, Productos de derivados lácteos, Productores de leche, Intermediarios, Grandes empresas lácteas y Asociaciones de productores de leche.
- Proveedores: se clasifican en Insumos plásticos, Transporte, Otras materias primas, Insumos agrícolas y agropecuarios, Servicios de asistencia técnica, Maquinaria y equipos, Servicios públicos y Organismos de inspección y laboratorios.

⁷⁶ Cluster Lácteo. [en línea] disponible <<http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos>> [citado el 3 de Julio de 2016]

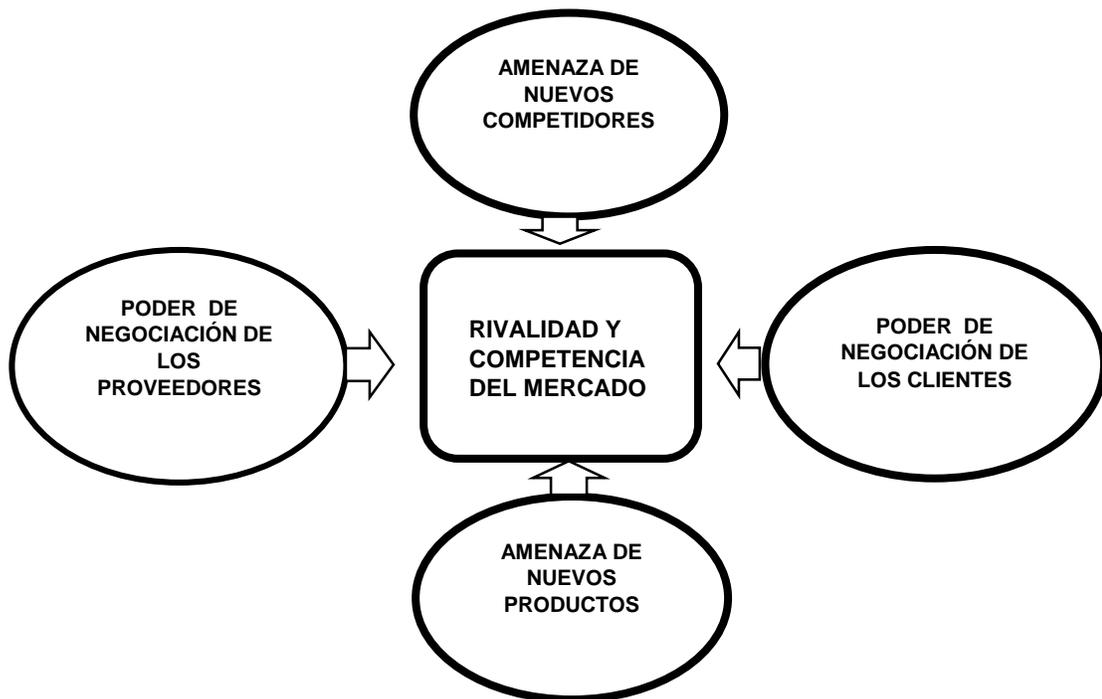
⁷⁷ Cluster Lácteo. [en línea] disponible < <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Directorio> > [citado el 3 de Julio de 2016]

- Entidades de apoyo: se relacionan por Servicios financieros, Academia y centros de investigación, Gremios, Gobierno y Otras.

3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER PARA EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Las fuerzas de Porter son una herramienta que analiza el nivel de competencia dentro de una industria, y permitir desarrollar una estrategia de negocio.

Figura 3. Fuerzas de Porter



Nota: En la figura se observan los diferentes ítems que presenta Michael Porter para analizar sus cinco fuerzas.

Para el subsector de alimentos y bebidas se realizó un análisis de las empresas que pertenecen a este sector. Esto se realiza principalmente para que las empresas puedan diseñar nuevas estrategias para contrarrestar las amenazas o encontrar nuevas oportunidades.

3.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede observar como existen unas barreras altas de ingreso en la parte de capital ya sea infraestructura o de personal. También el mercado es dinámico con las marcas de reconocimiento ya que estas marcas se asocian a buena calidad y esto puede afectar en gran medida al crecimiento de una nueva empresa pero también existen clientes insatisfechos que buscan cosas más saludables menos procesadas que pueden ser un mercado en potencia.

Si bien el poder de negociación para una nueva empresa o pequeña la poseen los proveedores puesto que estos para generar facilidades de pago o incluso enviar los pedidos presentan requerimientos mínimos de una cantidad, pero todo esto depende principalmente del producto que ese este fabricando ya que en otros casos existe gran variedad de proveedores el cual disminuye su poder.

Gracias a la variedad de productos que ofrece el mercado el poder de negociación de los clientes es alta pues estos pueden cambiarse fácilmente a cualquier otro producto. De esta forma también existe la posibilidad de la entrada de nuevos productos pues en la actualidad la fidelidad a una marca se ha reducido y los consumidores tienden a buscar cosas nuevas y probar diferentes productos.

Para las empresas que están en este sector o van a ingresar en el tema de las bebidas existen otras dificultades como los empaques y maquinarias necesarias para su producción que son de mayor costo o solo las posee las grandes empresas como el embase.

Como en todo sector existe una rivalidad pero en la actualidad gracias a la recuperación que ha tenido este sector esta rivalidad no es tan alta. En cuanto al costo que genera el almacenamiento de varios productos de este sector esto genera un aumento en la rivalidad de las empresas ya que estos productos se encarecen y es fácil en vencimiento y perdida de este.

Puede que en cierta parte el sector no se vea tan atractivo al ingreso de nuevas empresas pero existen diferentes nichos de mercados sin explorar como los alimentos saludable, orgánicos, artesanales, entre otros que no presentan barreras tan altas para su ingreso y si tienen cada vez más consumidores insatisfechos. Hay productos que por su variedad están saturados pero otros que aún están en sus inicios que puede albergan nuevos competidores.

3.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores. Existen aproximadamente 645 empresas en el sector de alimentos y bebidas, con una porcentaje del 6% de crecimiento en la creación de empresas a nivel general en la ciudad de Bogotá⁷⁸. Estas organizaciones se enfrentan a diferentes barreras que impiden el ingreso al sector y al mercado.

La primera barrera es el requerimiento de capital necesario para formar la empresa, en algunos casos los empresarios no pueden afrontar debido a los altos costos, en la industria de alimentos y bebidas se requiere de un equipo de maquinaria necesaria para poder realizar las operaciones. Si bien para sus inicios se puede realizar con ciertos equipos artesanales o antiguos, es necesario invertir en maquinaria para poder llegar a ser competitivo, reduciendo costos y tiempo en sus diferentes procesos.

La mayor ventaja la tiene las empresas de cadena, las cuales poseen una estructura organizacional con la que pueden obtener mayor rentabilidad, puesto que estas tienen un reconocimiento en el mercado y un mayor control⁷⁹. También presenta un valor de la marca por la calidad percibida, lealtad, conciencia e imagen, pues para las nuevas empresas esto puede convertirse en una barrera, ya que estas no cuentan con este activo intangible que es necesario para llegar al cliente, que en cuanto a bebidas y alimentos, prefiere marcas reconocidas que le generan mayor confianza.

Los diferentes escándalos de calidad que presentan algunas organizaciones, las tendencias y los cambios de procesos, hace que los consumidores busquen nuevas alternativas, aunque son pocos los que buscan esto, si son un nicho de mercado que no se siente satisfecho y que se puede explorar para cubrir sus necesidades.

Para el inicio de una organización aparte de los gastos físico de infraestructura y maquinaria requerida, se debe tener en cuenta los costos de capital de trabajo que dependen principalmente por el plan de ventas. De esta manera se sabe cuál es el nivel de producción y el requerimiento de trabajadores necesarios. Se debe tener claro la especialidad a la que se va dedicar la organización y de esta forma se conoce el conocimiento que se debe obtener para el buen funcionamiento de la organización.

Esta barrera puede generar varios problemas para la creación de nuevas empresas, pero para intentar afrontarlas se puede asociar con personas que tengan a disposición el capital y de esta manera no sea necesario realizar un endeudamiento

⁷⁸ Observatorio de la Región de Bogotá. Cámara de Comercio. [en línea] disponible en <<http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Marzo/Observatorio-de-la-Region-Bogota-Cundinamarca-nro.-24>> [citado el 15 de Febrero de 2016]

⁷⁹ Cinco fuerzas de Porter. [en línea] disponible en <<http://www.5fuerzasdeporter.com/ejemplo-de-coca-cola-de-las-5-fuerzas-de-porter/>> [citado el 15 de Febrero de 2016]

con una entidad bancaria que pueda generar mayores complicaciones para la entrada al sector.

3.2.3 Poder de negociación de los proveedores. Para la industria de alimentos y bebidas el poder que ejerce los proveedores es baja ya que depende principalmente del producto que se va a producir y de la cantidad de este. En algunos casos hay varios proveedores ofrecen este producto; hay otros que son únicos en proveer y en este caso el poder sería alto; es el caso de la fabricación de chocolates con almendras. Son pocos los que pueden abastecer y en otras ocasiones es necesario importarlo, y debido a que solo se vende en cosechas, sería necesario almacenar buena parte de esta materia. Otro producto que se utiliza en diversos productos como el azúcar, donde las grandes compañías generan descuentos si la cantidad es de un tamaño considerable⁸⁰. También en las industrias de bebidas como cerveceras es difícil la adquisición de empaque ya que son las grandes empresas las que poseen este material y es por eso que la cerveza artesanal la venden en barril o en locales de distribución en vaso. Para los proveedores es baja la oportunidad de llegar a ser competidores directos en la industria de alimentos y bebidas, ya que es un sector económico distinto al de ellos.

Para la mayoría de las empresas la recolección de información acerca de los proveedores, productos y mercados de la industria, cuentan con la información suficiente gracias a diferentes entidades gubernamentales y estatales encargadas de agruparla y las facilidades que da la web para la recolección⁸¹. Estas estadísticas del sector facilitan la toma de decisiones.

El capital humano que requiere la industria debe ser calificado y no calificado dependiendo el cargo al que se aspira. Existen escuelas, institutos y universidades que forman las personas y por esta razón es fácil encontrar el personal requerido y a su vez también existen entidades que ayudan a la posterior capacitación de los empleados; por esta razón, el poder de proveedores de personal es bajo.

El poder de negociación de los proveedores de la industria de alimentos y bebidas es baja ya que la mayoría de los materiales necesarios para la producción se puede conseguir con facilidad, pero se debe tener en cuenta que existen ciertas materias primas e insumos que tiene un grado de dificultad más grande para su adquisición.

⁸⁰ Análisis de Porter. [en línea] disponible en < <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/4mundo/entorno/analisisporter.htm> > [citado el 15 de Febrero de 2016]

⁸¹ QuimiNet. Información y Negociación. [en línea] disponible en < <http://www.quiminet.com/empresas/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-2745019.htm> > [citado el 15 de Febrero de 2016]

3.2.4 Poder de negociación de los compradores. En este caso se tiene un poder alto pues los clientes tienen varios productos sustitutos y otros de su competencia que pueden llegar a ser más económicos que los que se ofrecen. Si los clientes están organizados pueden generar una fuerza mayor sobre la organización, elevando sus exigencias cada vez más y más altas y pidiendo reducción de costos.

Los clientes de alimentos y bebidas se puede considerar que es la totalidad de la población⁸², ya que muchos de estos son consumidos a diario por muchos ciudadanos. Si tiene alguna especificación de segmentación ya sea conductual, psicográfica, demográfica o geográfica, se tiene la tasa de crecimiento de la población como futuros clientes y también para productos de moda como los amigables con el ambiente, light, fitness , entre otros, que cada día se van uniendo más personas a su consumo por los beneficios para la salud.

Debido a marcas ya establecidas y reconocidas en el mercado se tiene una desventaja frente a las nuevas industrias, pues el reconocimiento es difícil y existen personas que tienen preferencias y son clientes exclusivos. Esto haría que el poder lo tuviera el cliente gracias a la variedad de productos similares o iguales que puede encontrar en el mercado. Para el año 2014 visitaron a la ciudad de Bogotá cerca de 10 millones de turistas⁸³, que puede ser posibles compradores ocasionales que realizan un consumo favorable para los productos nuevos debido a que a estos les gusta probar cosas nuevas.

Una herramienta útil para saber que tanto afecta las decisiones de un cliente a las organizaciones se pueden realizar una serie de preguntas para tener mayor claridad como: ¿Tiene suficientes consumidores que si se pierde uno no afecta al éxito de la organización?, ¿Es un producto único?, ¿Tienen los clientes la suficiente información acerca de los productos?, preguntas como estas ayudan a percibir el poder que tiene el cliente.⁸⁴

Los diferentes productos tienen un amplio número de clientes, pero de esta forma también se encuentra una gran variedad que puede hacer que el cliente tenga el poder de decisión.

⁸² El Espectador. [en línea] disponible en <<http://www.elespectador.com/noticias/bogota/cerca-de-10-millones-de-turistas-visitaron-bogota-2014-articulo-546015>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

⁸³ El Espectador. [en línea] disponible en <<http://www.elespectador.com/noticias/bogota/cerca-de-10-millones-de-turistas-visitaron-bogota-2014-articulo-546015>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

⁸⁴ Cinco Fuerzas de Porter. [en línea] Disponible en <<http://www.5fuerzasdeporter.com/>> [citado el 20 de Febrero de 2016]

3.2.5 Amenaza de entrada de productos sustitutos. Esta puede ser la amenaza más alta que tenga el sector, puesto que existen diferentes sustitutos ya sean para los alimentos o las bebidas, que son reales, eficaces y en algunos casos más económicos. Esto hace que la empresa tenga que bajar los precios para poder competir con los sustitutos o realizar innovación y desarrollo a su producto.

Porter habla de que la barrera o amenaza de una organización es la ventaja de otra. Por esto es necesario que la organización logre diferenciar su producto y de esta manera disminuir la preocupación por la competencia. Se debe lograr una fidelización, que el costo del producto sea competitivo y su beneficio logre satisfacer la necesidad del cliente.

3.2.6 Rivalidad y competencia en el mercado. La rivalidad y competencia es directamente con otras empresas del mismo sector económico con el mismo producto, las cuales quieren satisfacer la misma necesidad. A la hora de comparar una organización con su competencia se darán resultados, como que unas serán más grandes y otras más pequeñas. En este caso las pymes más importantes del sector de alimentos y bebidas son Aceites Morichal, Cascabel, Conservas del Casino, Alcoholes Andinos, entre otras que presentan las mayores ventas.

La industria en general tuvo una caída y en estos momentos presenta una mejora, creciendo entre un 4 y 6 %⁸⁵ dando así un alivio frente a las diferentes crisis que se ha tenido que afrontar las empresas. Esto hace que la rivalidad disminuya ya que un crecimiento considerable.

Si el producto genera costos altos de almacenaje esto eleva la rivalidad entre las organizaciones. Esto unido con la no diferenciación de un producto, genera un alto grado de rivalidad pues el cliente no verá el cambio de producto a producto. En algunos de los productos de esta industria poseen este problema, donde hay variedad de productos que satisfacen de la misma manera al cliente.

Las organizaciones siempre están en constante rivalidad la cual se caracteriza porque usan grandes estrategias de negocios y su intensidad de implementación de los proyectos y la forma como se realiza su publicidad y reconocimiento de la marca, esto con el fin de destacar los productos por encima de su competencia.

3.3 ANÁLISIS DEL DOFA EN EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Un análisis que toda organización realiza en la implementación de las diferentes estrategias es el estudio del entorno externo y del sector en general. Se hace

⁸⁵ El espectador. [en línea] disponible en <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/bebidas-y-alimentos-impulsan-el-crecimiento-de-industria-articulo-509278>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

principalmente para identificar las oportunidades y las amenazas que se presentan, para poder conocer en que se deben enfatizar para aprovechar las oportunidades y cuáles de sus fortalezas pueden disminuir el impacto de las amenazas. A continuación se presentan las oportunidades y amenazas del subsector de alimentos y bebidas.

3.3.1 Oportunidades. Luego de los grandes problemas que tuvo la industria, se ha visto una mejoría esperando un sector dinámico para la mayoría de los productos de la canasta familiar. Las tendencias se enmarcan en la innovación y funcionalidad de los productos, ya sean en sus texturas, sabores, tamaños, precios, empaques que resalten la tendencia de funcionalidad.

Los productos conocidos como saludables presentan una tendencia creciente en un 4,98% gracias a los beneficios que ofrecen a la salud de los colombianos. Estos productos representan el 23% de los productos de la canasta familiar. Se ha presentado un fortalecimiento en estas tendencias saludable y en especial en productos como cereales listos, gaseosas y galletas.⁸⁶

En el sector de bebidas presenta un interesante panorama gracias a los buenos movimientos que se presentaron en el año 2014, innovando en productos, empaques, sabores, precios, tamaños, entre otros. Y los lácteos presentan una oportunidad de desarrollar nuevos productos para ampliar el portafolio.⁸⁷

Crece y aumentar en consumo es una oportunidad que se espera para el sector por medio de la satisfacción del shopper* con nuevas experiencias, con novedades y cambios que satisfagan las necesidades incluso las básicas, dándoles a los clientes un mayor valor agregado.

La ciudad de Bogotá absorbe cerca del 30% de las importaciones en alimentos y bebidas, teniendo de esta manera un mercado aun no satisfecho por la industria colombiana.⁸⁸ Se puede presentar diferentes necesidades de bebidas o alimentos que aún no sean fabricados en Colombia o que no sean competitivos en el mercado, se puede realizar una investigación de mercado para conocer estas necesidades que satisfacen los productos importados.

* Shopper: persona que ayuda al cliente a comprar y elegir diferentes artículos.

⁸⁶ Nielsen. [en línea] disponible en <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

⁸⁷ Invert in Bogota. [en línea] disponible en <<http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota#Potencial de crecimiento del mercado colombiano de bebidas y alimentos>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

⁸⁸ Invert in Bogota. [en línea] disponible en <<http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota#Potencial de crecimiento del mercado colombiano de bebidas y alimentos>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

Debido a la tendencia que presenta el consumo y el crecimiento, entre este sector existen unos subsectores con mayor potencial que otros que generan mayor oportunidad de inversión, para los alimentos están los Snacks dulces y salados, alimentos refrigerados, lácteos, alimentos enlatados y conservados, y helados. Y para bebidas son las cerveza, jugos y néctares, bebidas carbonatadas, té listo para tomar, y agua embotellada⁸⁹.

En las exportaciones existen productos de talla mundial que son reconocidos en mercados internacionales como: snacks, harina, molinería, frutas procesadas, café, entre otros, las cuales Colombia cuenta con la ventaja de ofrecer sabores exóticos, con innovación, calidad y adaptación al desarrollo de productos a la medida del cliente.

Para mercados como Brasil existen una tendencia de productos como atún enlatado, Snacks salados y dulces; para el Caribe productos de confitería, para Chile insumos de alimentos, grasas y mantecas vegetales, pulpa de fruta; para Estados Unidos snack con sabores picantes, harinearía, molinería y panadería, confitería, entre otros países en los cuales existen oportunidades de exportar productos de la industria de alimentos y bebidas.⁹⁰

3.3.2 Amenazas. En la industria nacional se presenta una serie de inconvenientes que ha tenido a este sector con índices negativos y con poco crecimiento. Uno de los problemas que ha afectado desde hace mucho a las industrias son el contrabando, tasa de cambio, la baja demanda interna y el aumento de las importaciones.

Aparte de las amenazas que tienen por años la industria, actualmente se presenta un inconveniente que ha creado una serie de cierres de industrias multinacionales en el país, debido a la crisis Venezolana y a su cierre de fronteras, donde muchas industrias colombianas se han visto afectadas ya que este era un gran mercado y uno de sus principales clientes.

Todo lo anterior, sumado a la firma de acuerdos económicos de no aranceles con México y su atractivo reducción de costos de fabricación y economía a escala; poco a poco este país se lleva las empresas que por años han dado trabajo a miles de colombianos. Estos acuerdos hacen que a las empresas les sea más económico importar sus productos desde México.

Colombia presenta una situación de desindustrialización muy grande que ha generado cierta preocupación para todos, teniendo una alerta de cierre de cualquier

⁸⁹ Nielsen. [en línea] disponible en <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

⁹⁰ Procolombia. [en línea] disponible < <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

organización. Si bien a nivel de inversiones Colombia es atractiva, no tiene una política de generar beneficios a las que ya se encuentran en el territorio nacional y por esta razón las industrias deciden marcharse a territorios más favorables para sus beneficios.

Por un tiempo la revaluación que tuvo la moneda colombiana afectaron mucho a las organizaciones debido al aumento de las importaciones. En la actualidad se presenta una devaluación, lo cual, también afecta algunas organizaciones, que deben importar ciertas materias primas, equipos y demás.

La carga tributaria de Colombia es alta y esta puede ser una de las razones por las que las industrias no pueden competir en varios escenarios pues esto incrementa considerablemente los gastos de producción, dejando una desventaja de las empresas colombianas frente a las empresas de otros países. La carga tributaria del sector industrial es de 77% seguida del sector minero con 72,2%. Esta es la mayor carga de cualquier otro sector dando así un desaliento a todas las organizaciones cuando llega la hora de pagar los impuestos⁹¹.

Cuando una empresa adquiere bienes de capital, máquinas para producir y modernizarse, frente a varios países a Colombia deben pagar casi 34,5% más costoso los bienes de capital⁹².

Inversiones extranjeras en empresas agroindustriales se detuvieron, debido a las reformas tributarias que ha hecho el gobierno. Se cree que desde hace cuatro años el sector no recibe inversión extranjera⁹³.

Aparte de los costos por los tributos, se presenta que Colombia está generando pérdida de competitividad a sus organizaciones por costos elevados en energía, que crecen por encima de la inflación, generando como consecuencia una disminución de ventas ya que el consumidos preferirá unos costos más bajos a la hora de comprar.

Se le suma a la falta de conocimiento la poca eficiencia que tiene el sector de trabajo en las industrias colombianas, donde aún se presentan amplias diferencias en comparación con otros sectores y países de la región.

⁹¹ Semana. Revista Semana. [en línea] disponible en < <http://www.semana.com/economia/articulo/por-que-se-van-las-grandes-multinacionales-de-colombia/428733-3>> [citado el 29 de febrero de 2016]

⁹² Semana. Revista Semana. [en línea] disponible en < <http://www.semana.com/economia/articulo/por-que-se-van-las-grandes-multinacionales-de-colombia/428733-3>> [citado el 29 de febrero de 2016]

⁹³ Dienro. Revista Dinero. [en línea] disponible en < <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>> [citado el 29 de febrero de 2016]

3.3.3 Debilidades. Las debilidades que presenta el sector de alimentos y bebidas tienen que ver principalmente con el conocimiento en algunas actividades, los empleados no tienen el conocimiento adecuado para la manipulación y conservación de los alimentos y bebidas y de esta manera generan pérdidas. No poseen buenas prácticas de manufactura.

Lo anterior reduce la posibilidad de mantenerse en el mercado internacional y poder mantener un crecimiento. El sector económico en Colombia se mantiene gracias a la inversión extranjera, pero para la industria de manufactura es reducida para casi todos, ya que la inversión se centra casi exclusivamente en la minería y energía, dejando en desventaja a los demás sectores para competir en escenarios internacionales⁹⁴.

No solo para el sector de alimentos y bebidas sino para todos el no poder competir con los precios de productos importados debido a sus reducciones arancelarias, crea problemas en la competitividad de las industrias frente a estos productos. Esto ha aumentado luego de la firma de varios tratados económicos, que en teoría benefician a las dos partes pero en este caso Colombia no ha visto mayores contribuciones para el crecimiento económico.

La comercialización de los productos es parte fundamental para culminar la distribución de los productos a sus consumidores, frente a una infraestructura de transporte de poca calidad, donde se ven afectados los productos que necesitan una manipulación, refrigeración y cuidados por sus procesos, lo cual, genera varias pérdidas y de esta forma reduce la producción de algunas de las empresas de alimentos y bebidas, los cuales no llegan en óptimas calidades y si llegan los costos de distribución son altas y en su mayoría solo las grandes empresas logran cubrirlos. Otro aspecto crucial es la necesidad de aumentar la educación superior. Colombia actualmente ocupa el puesto 92 en índice de Eficiencia e Innovación; si la educación mejora asegura que la industria llegue a ser más innovadora y productiva⁹⁵, lo que se reflejará en la competitividad de las industrias.

Se hace énfasis en la falta de innovación en especial la importancia que cobra para las pequeñas y medianas empresas. Si desde sus inicios adoptan esta filosofía, podrán disminuir los efectos de los problemas que enfrentan en mercados abiertos.

⁹⁴ El colombiano. [en línea] Disponible en <
http://www.elcolombiano.com/historico/el_sector_industrial_colombiano_necesita_innovar-BEEC_239833> [citado el 29 de Febrero de 2016]

⁹⁵ El colombiano. [en línea] Disponible en <
http://www.elcolombiano.com/historico/el_sector_industrial_colombiano_necesita_innovar-BEEC_239833> [citado el 29 de Febrero de 2016]

3.3.4 Fortalezas. Con los problemas que han tenido la industria pocos sectores han salido bien librados de estos inconvenientes; uno de estos es el sector de alimentos y bebidas, que ha logrado tomar las medidas adecuadas para enfrentar la crisis y mantener índices importantes de crecimiento, esto gracia a la filosofía de lograr transformaciones productivas.

Aunque varios sectores no logran productividad laboral, el sector de bebidas alcanza los estándares de clase mundial y supera la productividad laboral promedio de los Estados Unidos⁹⁶. Esto favorece a esta industria pues ya creó un reconocimiento de sus productos en los mercados extranjeros. Las diferentes crisis generan un cambio de hábitos de compra en los consumidores y gracias a la diversidad de productos de alimentos y bebidas es suficiente para poder satisfacer la demanda. La producción de frituras es una fortaleza de la industria. Estos productos son destacados por su calidad, de esta manera algunas empresas han trazado un camino de reconocimiento que les ayudara a nuevas empresas. Las empresas también se destacan por la fabricación a terceros y desarrollar productos a la medida de cada cliente⁹⁷.

Productos como de harinas precocidas de maíz, trigo y yuca cuentan con la tecnología de punta y la capacidad de innovación y desarrollo. Aparte de estos productos gracias a la ventaja comparativa que tiene Colombia en su variedad de frutas y verduras, estos alimentos procesados son atractivos para los mercados nacionales y extranjeros. Algo que ha sido de reconocimiento mundial es nuestra variedad de materias primas que posee el país. Esta es una de las grandes ventajas que se tienen, si bien es comparativa, ha logrado mantener la economía del país por varias épocas.

3.3.5 Análisis DOFA. En la siguiente grafico se presenta el cruce de la matriz DOFA y sus estrategias.

⁹⁶ |Alimentos. Revista Alimentos. [en línea] disponible en < <http://revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-14/especial-panorama-2010/bebidas-un-sector-de-clase-mundial.htm>> [citado el 29 de Febrero de 2016]

⁹⁷ Procolombia. [en línea] disponible en < <http://www.procolombia.co/node/1759>> [citado el 29 de Febrero de 2016]

Cuadro 9. Análisis matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Crecimiento en el sector.	1. Conocimiento insuficiente para algunos procesos.
	2. Estándares de clase mundial en bebidas.	2. Poca eficiencia en el sector.
	3. Producción de productos de calidad.	3. Poca inversión.
	4. Crecimiento en la fabricación a terceros.	4. Precios no competitivos.
	5. Tecnología de punta en algunos subsectores.	5. Altos costos de distribución.
	6. Variedad de productos.	6. Falta innovación y desarrollo.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Crecimiento de los productos de la canasta.	1.1 Desarrollar productos.	1.4 Implementar capacitaciones de producción.
2. Tendencias de innovación y funcionalidad.	2.3 Mantener y fortalecer la calidad en nuevos productos.	2.2 Prestar funciones complementarias, diversificación concéntrica.
3. Crecimiento de productos saludables.	3.6 Crear nuevas presentaciones	3.5 Especializar la empresa en productos y procesos
4. Desarrollo de nuevos productos lácteos.	4.5 Especializar la empresa en algunos productos.	4.6 Desarrollar promoción y publicidad.
5. Clientes no satisfechos.	6.4 Desarrollar de mercados	6.3 Desarrollar nuevas áreas geográficas.
6. Crecimiento en exportaciones.		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Presencia alta de contrabando.	1.1 Presentar productos ajustables al mercado.	3.1 Implementar investigación para ampliar conocimiento.
2. Inestabilidad en la tasa de cambio.	3.4 Penetrar mercados.	6.5 Integrar áreas para reducir costos.
3. Baja demanda interna.	4.6 Plantear publicidad de productos de clase mundial.	5.6 Desarrollar producto con inversión de investigación y desarrollo.
4. Gran variedad de importaciones.	6.2 Desarrollar nuevos mercados.	6.3 Formalizar legalmente la empresa
5. Crisis con relaciones con países vecinos.	8.5 Aumentar los índices de productividad.	7.4 Realizar unión empresarial para acuerdos gubernamentales.
6. Acuerdos económicos.	8.3 Certificar en normas de calidad	8.6 Promover la inversión y beneficios en el desarrollo.
7. Aumento de carga tributaria.		
8. Baja inversión extranjera.		

Nota: La tabla presenta la matriz DOFA con sus respectivas estrategias para cada uno de sus cruces.

En la anterior gráfica podemos observar como existen diversas estrategias para afrontar las diferentes dificultades que presenta el sector. Una de ellas es el desarrollo de productos con esta se busca el crecimiento de ventas, mejorando y especializando los productos, generando inversión en la innovación y desarrollo, de esta manera aprovechar las oportunidades que ofrece el sector.

Con la estrategia de desarrollo de mercado se pretende introducir el producto a otras áreas geográficas ya sean mercados nacionales o extranjeros aprovechando los diferentes tratados y lograr encontrar un equilibrio.

Para lograr que toda empresa y sus respectivos productos tengan una acogida es necesario introducir una estrategia de marketing que logre penetrar el mercado y así aumentar la participación en el mercado.

La estrategia es la herramienta fundamental para lograr cumplir con los objetivos y metas de una organización, cada empresa presenta diferencias y gracias a ellas puede montar la planeación de las decisiones a seguir.

3.4 ANÁLISIS LEGAL, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO. PEST

En un análisis del entorno donde es necesario conocer las diferentes afectaciones que tienen la sociedad, el gobierno, la economía y el avance tecnológico sobre el sector en donde se encuentra la organización.

3.4.1 Análisis de Factores Políticos. Existen diferentes normas que reglamentan a las empresas, para el sector de alimentos y bebidas existe varias normas generales y otras que están específicamente para algunos alimentos y su manipulación. Estas se encargan de reglamentar los procesos, distribución y venta de alimentos.

La legislación de alimentaria y bebidas está conformada por leyes, decretos, resoluciones y normas las cuales se rigen principalmente por la constitución y el Ministerio de Salud por intermedio de⁹⁸:

- La Secretaria Distrital de Salud tiene como base la Ley 09 de 1979.
- Normas Técnicas Colombianas INCONTEC, contienen una descripción del producto alimenticio, los requisitos microbiológicos y fisicoquímicos. También presenta los aspectos a cumplir con el empaque y los sistemas de medición.
- Normas ISO. Normalización técnica de acuerdo con sus condiciones tecnológicas y económicas.

⁹⁸ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. [en línea] disponible en <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/232020/Lecturas_y_Archivos_a_tener_en_cuenta./Normatividad_Ciencia_y_Tecnologia_de_Alimentos.pdf> [Citado el 22 de Febrero de 2016]

- Consejo Nacional de Normas y Calidad.
- La Superintendencia de Industria y Comercio.
- El ICA.
- Ministerio de Agricultura.
- Normas Sanitarias. Licencia Sanitaria de Funcionamiento LSF se divide en Nivel III Clase I “Alimentos de bajo de riesgo epidemiológico”, Nivel II Clase I “Alimentos de alto riesgo epidemiológico” Clase II “Alimentos de alto y bajo riesgo epidemiológico”, Nivel I para cafeterías, restaurantes, cafeterías y demás.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. INVIMA. Es el encargado de ejecutar la vigilancia y el control de calidad de los alimentos y medicamentos.
- Código Sanitario Nacional. Principalmente el capítulo V relaciona los alimentos.
- Decreto 2333 de 1982. Hace referencia a las condiciones sanitarias de las fábricas, depósitos y expendios de alimentos y bebidas, en cuanto al transporte y distribución.
- Decreto 2780 de 1991. Hace referencia al control y vigilancia sanitaria.
- Decreto 3075 de 1997. Reglamenta la salud ya que es un bien de interés público. En consecuencia las disposiciones contenidas en este Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. Se refiere principalmente a los alimentos, la manipulación, las buenas prácticas de manufactura, Higiene de alimentos, inocuidad de los alimentos, prácticas de higiene personal y expendio de alimentos.⁹⁹

La legislación regula parámetros relacionados con las buenas prácticas de manufactura, como lo son¹⁰⁰:

- La localización, acceso y construcción.
- Área de preparación de alimentos.
- Equipo y utensilios para la preparación de alimentos.
- Operaciones de preparación y servido de alimentos.
- Abastecimiento de agua.
- Instalaciones sanitarias.
- Personal manipulador de alimentos.

Existen varias normas que dependen exclusivamente del subsector en el cual se desarrolla una organización. Por esta razón se presentara algunas en los siguientes gráficos.

⁹⁹ Alcaldía de Bogotá. [en línea] disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>> [citado el 22 de Febrero de 2016]

¹⁰⁰ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. [en línea] disponible en <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/232020/Lecturas_y_Archivos_a_tener_en_cuenta./Normatividad_Ciencia_y_Tecnologia_de_Alimentos.pdf> [Citado el 22 de Febrero de 2016]

Cuadro 10. Normativa Alimentaria. Leyes

Ley 09 de Enero 24 de 1979

- Establece medidas sanitarias

Ley 40 de Diciembre de 1990

- Norma para la protección y desarrollo de la producción de panela.

Fuente: Ministerio de protección Social. Slideshare. [en línea] disponible en <<http://es.slideshare.net/latata9410/legislacion-alimentaria>> [Citado el 29 de Febrero de 2016]

Cuadro 11. Decretos

Ministerio de Salud y de Agricultura

- **Decreto 2278.** Sacrificio de animales para consumo humano.
- **Decreto 2437.** Producción, procesamiento y transporte de leche.
- **Decreto 2106.** Identidad, clasificación, uso y procesamiento de adictivos.
- **Decreto 1397.** Comercialización y publicidad de productos maternos.
- **Decreto 3075.** Requisitos de empaque y embalaje de productos importados y exportados.
- **Decreto 1270.** Registro sanitario de alimentos.

Ministerio de Desarrollo Economico

- **Decreto 2269.** Organiza el Sistema Nacional de Normatización, Certificación y Metrología.
- **Decreto 1112.** Crea el Sistema Nacional de Información y procedimientos para normalizar la expedición de reglamentos técnicos.

Ministerios:

- Relaciones Exteriores, Agricultura y Desarrollo Rural, Desarrollo Económico y de Salud.
Decreto 977. Crea el Comité Nacional del CODEX Alimentarius y fija sus funciones.
- Ministerio de la Protección Social.
Decreto 1175. Exportación de Alimentos.

Fuente: Ministerio de protección Social. Slideshare. [En línea] disponible en <<http://es.slideshare.net/latata9410/legislacion-alimentaria>> [Citado el 29 de Febrero de 2016]

Nota: En la tabla se observa alguna de las leyes y las entidades gubernamentales que las rigen.

Aparte de las normas colombianas, existen otras series de normas internacionales que unifican diferentes aspectos legales que se deben cumplir. Existen organizaciones encargadas en proteger al consumidor, entre estas estas¹⁰¹:

¹⁰¹ Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. [en línea] disponible en <http://dateca.unad.edu.co/contenidos/232020/Lecturas_y_Archivos_a_tener_en_cuenta./Normatividad_Ciencia_y_Tecnologia_de_Alimentos.pdf> [Citado el 22 de Febrero de 2016]

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

OMS. Organización mundial de la salud.

- CODEX ALIMENTARIUS. Es un conjunto de normas alimentarias elaborado por la FAO-OMS.
- Legislación Alimentaria Norteamericana FDA. Administración de drogas y alimentos, tiene por objetivo hacer cumplir la ley federal sobre alimentos drogas y cosméticos.

3.4.2 Análisis de Factores Económicos. En la economía de un país existen diferentes variaciones que afectan directamente a todas las empresas y sus estrategias de toma de decisiones. En el año 2014 con una Reforma Tributaria a la Ley 1739, la cual recaudará en los siguientes 4 años la suma aproximada de \$53 billones, creando nuevos impuestos¹⁰².

El impuesto al patrimonio ahora conocido como el impuesto a la riqueza, el cual afecta al sector empresarial, ya que va dirigido a la acumulación de la riqueza que sean igual o superior a \$1.000 millones, para las personas naturales la tasa alcanzará una tasa impositiva del 6% en cuatro años y para las personas jurídicas una tasa de 2,55% en tres años. También con una nueva tasa del impuesto a la renta de 25%¹⁰³.

El impuesto sobre la renta para la equidad conocido como el CREE presenta una sobretasa comenzando en el 2015 del 5% e incrementando de un punto hasta llegar al 9% en el 2018. Esta tasa afecta a las personas jurídicas que obtengan rentas superiores de \$800.000.000¹⁰⁴.

Con estas tasas Colombia tienen las mayores tasas impositivas de la región, generando así una disminución en su competitividad frente a los países vecinos.

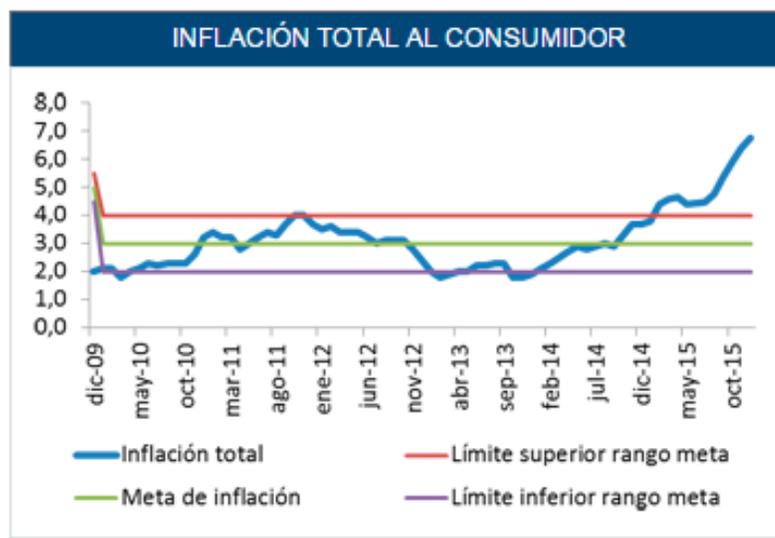
La política monetaria de Colombia se rige por la inflación que se tenga, el propósito es tener una tasa baja y estable, con una un crecimiento alto del producto y el empleo, de esta manera se pretende tener una economía estable y atractiva a la inversión.

¹⁰²Portafolio. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/debemos-nuevos-impuestos-26390>> [citado el 25 de Febrero de 2016]

¹⁰³Portafolio. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/debemos-nuevos-impuestos-26390>> [citado el 25 de Febrero de 2016]

¹⁰⁴Portafolio. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/debemos-nuevos-impuestos-26390>> [citado el 25 de Febrero de 2016]

Gráfica 17. Inflación en Colombia



Fuente: Banco la Republica. Política Monetaria. Disponible en < <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria> > [citado el 15 de Febrero de 2016]

Nota: la gráfica muestra la variación de la inflación porcentualmente para el año 2010 a octubre de 2015.

En los últimos años se ha presentado una inflación estable con poca variación, pero a finales de octubre de 2015 se ha presentado un aumento debido a los diferentes problemas económicos como las tasa de cambio y el precio del petróleo que ha afectado a la economía Colombiana.

La Junta Directiva del Banco de la Republica determina que la inflación debe mantenerse alrededor del 3%, la cual se saca de la variación anual del índice de precios al consumidor. La inflación para el año 2014 presentó un incremento de 3,66%; su aumento se dio principalmente por los precios de alimentos, educación y vivienda. Los principales alimentos que alcanzaron las mayores alzas fueron los tubérculos, plátanos, frutas, hortalizas y legumbres.¹⁰⁵ Las ciudades que crecieron superior al promedio de los precios la primera fue la ciudad de Bucaramanga con 4,32%, Bogotá octava ciudad con mayor variación con un 3,77%¹⁰⁶. Aunque la variación de la inflación está sobre lo esperado aun así se debe controlar ya que esto puede afectar a las inversiones y al crecimiento del país.

El índice de la tasa de desempleo indica como la economía crece entre más bajo sea mejor percepción da al país, el desempleo registró una tasa del 9,1% para el año 2014, el objetivo del gobierno es mantener siempre el índice de desempleo en un dígito. Para la ciudad de Bogotá el índice de desempleo fue de 7,7%. Los

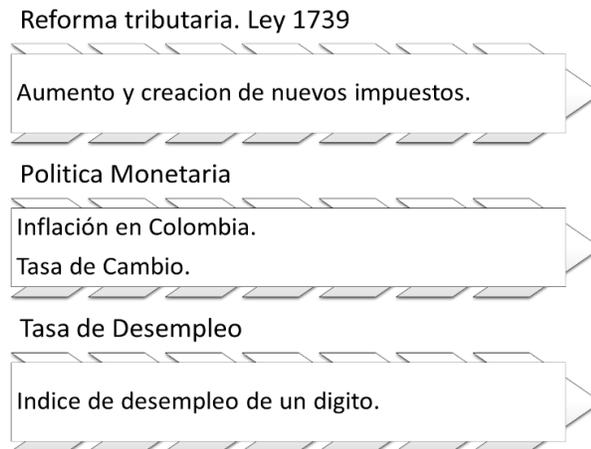
¹⁰⁵ Portafolio. [en línea] disponible en < <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-2014-subio-desbordarse-32016> > [citado el 25 de Febrero de 2016]

¹⁰⁶ El tiempo. [en línea] disponible en < <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/inflacion-en-colombia-en-el-2014/15057178> > [citado el 25 de Febrero de 2016]

sectores que generan mayor empleo son las actividades Inmobiliarias de 9,9 %, Transporte con 7,5 % e Industria Manufacturera con 5,5 % y Construcción con 4,2 %¹⁰⁷. Con una tasa baja de desempleo genera mayores oportunidades de inversión, crecimiento del país y mejorando la calidad de vida de cada uno de los habitantes.

Para las pymes la afectan principalmente en la parte económica las variaciones que se observan en la siguiente gráfica.

Cuadro 12 Análisis economía en pymes



Nota: la tabla presenta el análisis económico, enfatiza en los parámetros con mayor representación.

Con el análisis económico se puede observar como diferentes indicadores afectan los gastos y la toma de decisión de la empresa, como la tasa de cambio que aumenta los ingresos en cierto momento a los exportadores e incrementa los costos de importación.

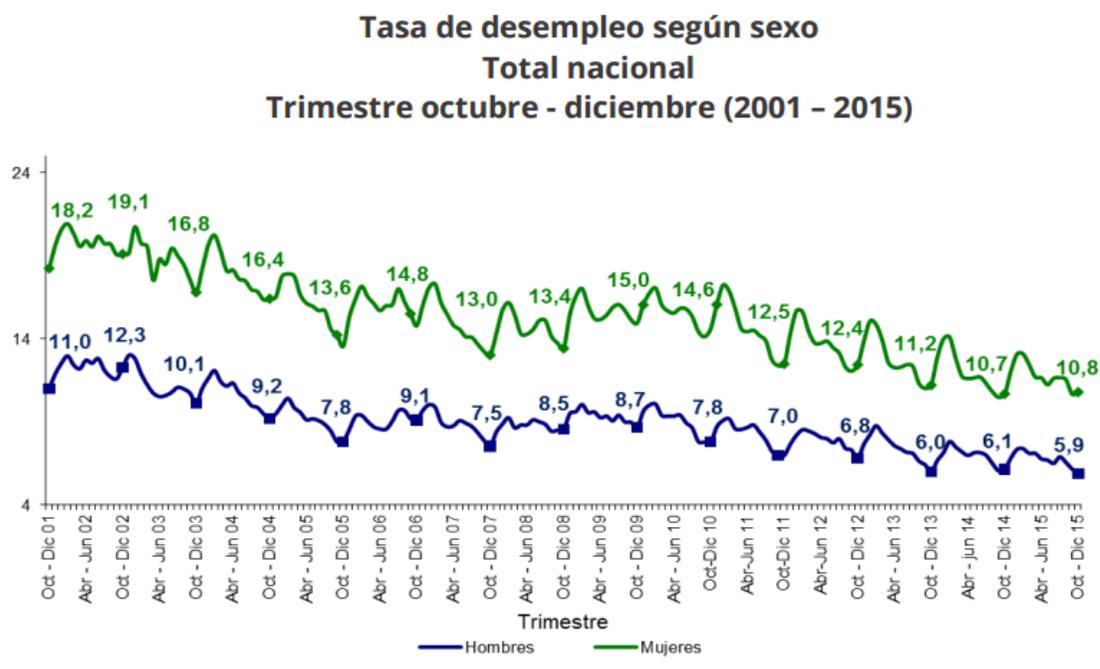
¹⁰⁷ Portafolio. [en línea] disponible en < <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tasa-desempleo-colombia-2014-28606>> [citado el 25 de Febrero de 2016]

3.4.3 Análisis de Factores Sociales. El DANE realiza una encuesta multipropósito en Bogotá y zonas urbanas aledañas en el 2014, esta reveló que en Bogotá en 46,8% de los hogares vivían en arriendo o subarriendo, un 39,9% vive en vivienda propia totalmente pagada, el 57,9% de la zona urbana contaba con el servicio de internet en la vivienda, el 74,2% presentaban una afiliación al régimen contributivo¹⁰⁸. Esto representa un aumento en las condiciones de vida de los hogares bogotanos, esto indica que la calidad de vida ha mejorado y se espera que siga.

Las mujeres bogotanas indican que el 41,1% se han practicado la mamografía una vez al año, si bien este porcentaje es alto aún sigue siendo bajo para los indicadores de muertes por cáncer mamario, ya que una de las razón del éxito de los tratamientos es la detención a tiempo de estas enfermedades.

Si bien desde hace varios años se ha venido reduciendo las discriminaciones de empleo por género, aun así las mujeres siguen presentando indicadores más altos de desempleo que los hombres, en gráfico 15 se muestra la variación que ha tenido en los últimos años.

Gráfica 18: Tasa de desempleo según sexo



Fuente: DANE. Disponible en < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/cp_sexo_oct_dic15.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

¹⁰⁸ DANE. Encuesta Multipropósito. [en línea] disponible en < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Comunicado_EM_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

Nota: la tasa de desempleo según el género esta dado en porcentaje para el periodo del último trimestre de 2011 hasta el 2015.

Según el DANE la tasa de ocupación de los hombres fue de 72% y para las mujeres un 49,2% teniendo una brecha grande entre los dos géneros respondiendo así que aún se presenta discriminación en la parte laboral. En la única estadística que se asemejan es el trabajo por cuenta propia los hombres con un 44,2% y las mujeres con un 40,3%. Una cifra muy importante hace referencia a las personas inactivas el 57,5% de los hombres se dedican principalmente a estudios, mientras que ese mismo porcentaje 57,5% de las mujeres se dedican a oficios del hogar, si bien no es una deshonra realizar las actividades del hogar si se evidencia como aun las mujeres se ven obligadas a dejar sus estudios por cuidar sus hogares¹⁰⁹.

En el país un aspecto muy importante es el nivel educativo, este nos indica con que conocimiento se podrá contar, la investigación de Educación Formal en su boletín de prensa mostró que 10.278.211 se matricularon en la nación, con una reducción del 2,5% en comparación con el año 2013. De esas matriculas el 10% fueron a nivel preescolar, 44% a nivel básico primaria y el 46% nivel básica secundaria y media. El 74,9% de los alumnos matriculados a preescolar hasta media van a centros educativos oficiales. Los establecimientos educativos el 76,2% se encuentran en las zonas urbanas y el 23,8% en la zona rural, teniendo así la mayor atención a la educación en las áreas urbanas¹¹⁰. Esto nos evidencia que aún existen deficiencias en el sistema educativo nacional y también como los ciudadanos prefieren los centros educativos oficiales.

En cuanto a la pobreza en el país se tiene un 7,9% de las personas se encuentran en la pobreza extrema, sabiendo que la pobreza se define como el ingreso mínimo necesario para la compra de la canasta de bienes alimentarios. Para el año 2014 e inicios del 2015 se clasificó en pobre los hogares que tuvieran ingresos por debajo de \$868.172 y donde la pobreza extrema indica las personas que únicamente adquieren la canasta de bienes alimentarios que permitan un nivel de sobrevivencia, que para el país fue de \$97.000, donde un hogar conformado por 4 personas su ingreso total en inferior a \$391.160¹¹¹. Esto visualiza que el país aún cuenta con altos índices de pobreza extrema lo que afecta a muchas personas y la riqueza sigue estando repartida en algunos pocos, con una brecha entre los dos extremos es muy extensa.

Todas las empresas se ven afectadas por estos indicadores sin importar su tamaño. Las condiciones sociales generan un aspecto muy importante dentro de las

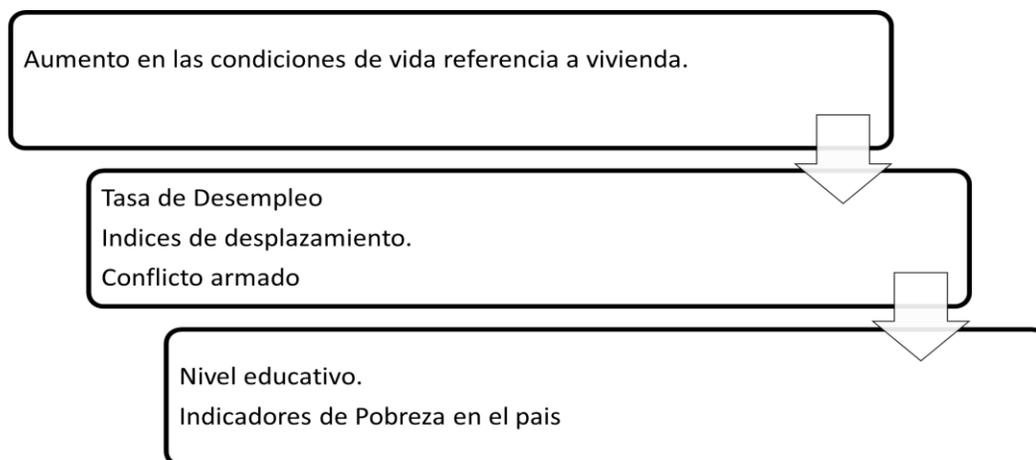
¹⁰⁹ DANE. Mercado laboral según sexo. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/cp_sexooct_dic15.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

¹¹⁰ DANE. Boletín de educación. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/cp_EDUC_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

¹¹¹ DANE. Indicadores de pobreza. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/CP_pobrezamon_jul14_jun15.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

organizaciones, ya que esto puede afectar el clima laboral de la organización y con esta la producción de la misma. Si el país socialmente está estable genera mayores inversiones y visualmente al mercado exterior es más atractivo. Estas son algunas afectaciones sociales que pueden perturbar el buen funcionamiento de una organización.

Figura 4. Análisis Social



Nota: en la figura muestra las áreas con mayor importancia en el análisis social.

Con referencia al índice de desplazamiento en Colombia, para el año 2014 se obtuvo el segundo lugar de los países con mayores desplazados internos, superado por Siria. Se tiene que el 12% de la población fue obligada a dejar sus hogares por grupos armados, estas cifras se revelaron en el Consejo Noruego para los Refugiados (CNR).¹¹² Esto genera problemas de desempleo, aumento de indigentes y de seguridad en las ciudades. Aunque el conflicto armado ha disminuido gracias a las labores del gobierno y a las negociaciones de paz que se están realizando actualmente, el país está en un incierto destino frente a este tema. Esto afecta a la seguridad de las organizaciones, a posibles desórdenes públicos, entre otras consecuencias que trae esto a un país.

Cada uno de los indicadores afecta a la organización ya que estos inciden en su buen funcionamiento, si existen paros o marchas afectará la producción y a sus trabajadores, precios en las materias, aumentos de costo de distribución y demás. Si el país presenta un nivel educativo alto significa que existe mayor posibilidad de adquirir capital humano, inversión en innovación y desarrollo.

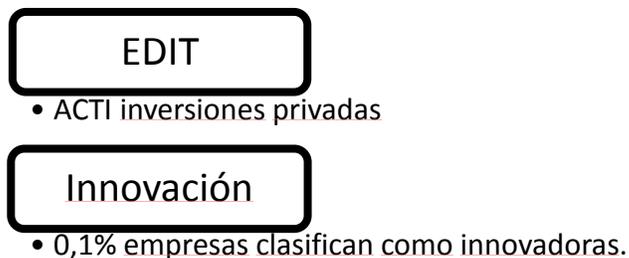
Con un país socialmente estable puede ser más atrayente que países con problemas, se puede ver en años atrás cuando la inversión extranjera no llegaba a Colombia debido a los problemas de seguridad y el conflicto armado que tenía.

¹¹² El Tiempo. [en línea] disponible en < <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/desplazamiento-en-colombia-segun-consejo-noruego-para-los-refugiados-/13989688> > [citado el 29 de Febrero de 2016]

3.4.4 Análisis de Factores Tecnológicos. La encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Industria de Manufactura EDIT indica que la inversión en ACTI Actividad Científicas, tecnológicas y de Innovación de las empresas fue de \$2,2 billones para el año 2014. De estas inversiones el 80,9% son recursos provenientes de las empresas y el 13,5% de bancos privados. Las personas que están empleadas directamente con las actividades ACTI son el 2,5%¹¹³. Con lo anterior podemos ver que si se invierte en Colombia en tecnología pero por propia iniciativa de cada uno de los empresarios, se podría generar ciertas desigualdades para empresas pequeñas ya que la adquisición de tecnología tendría una mayor dificultad pues el gobierno no genera ayudas para estos.

Para el año 2013 y 2014, las empresas obtuvieron un total de 2.137 registros de signos distintivos y marcas, 102 de diseño industrial, 53 patentes, 44 registros de software, 29 registros de derecho de autor y 11 patentes de modelos de utilidad. Se presenta un 0,1% de empresas clasificadas como innovadoras en sentido estricto, se habla de las organizaciones que por lo menos tuvieron un nuevo producto o servicio mejorado en el mercado internacional; un 19,3% como innovadoras en sentido amplio, se refiere a las organizaciones que tiene un producto o servicio mejorado en el mercado nacional o para la empresa; 3,8% como potencialmente innovadoras y 76,8% se clasificaron como no innovadoras¹¹⁴. El país tiene un bajo índice de innovación, por esta razón se puede decir que no tiene una competitividad en los mercados extranjeros e internos ya que el país se ha centrado en productos que no necesitan de transformación ni de innovación para su comercialización; esto evidencia que la economía está sujeta a las ventajas comparativas que genera las riquezas de fauna, flora y suelos que posee el país. Por esto algunas organizaciones tienen inicialmente una idea viable pero en el transcurso del tiempo no se desarrolla e innova para seguir en el mercado.

Figura 5. Tecnología



¹¹³ DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. [en línea] disponible <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/cp_EDIT_Manufacturera_2013_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

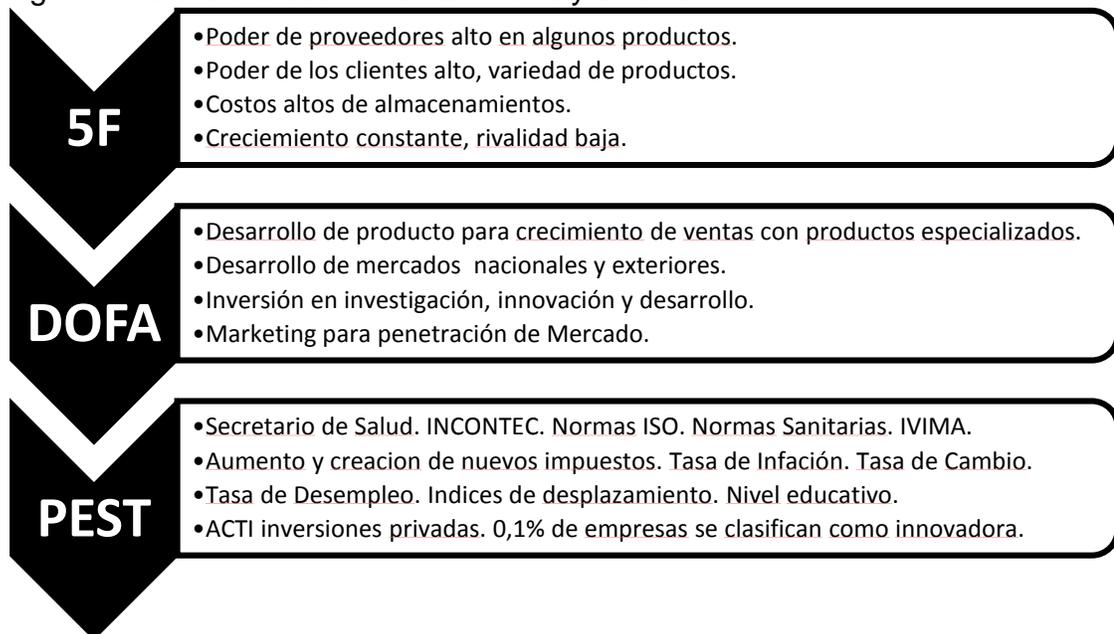
¹¹⁴ DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. [en línea] disponible <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/cp_EDIT_Manufacturera_2013_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

Nota: se habla del análisis tecnológico, dividido en dos ítems importantes para este estudio.

En el gráfico anterior se indican las principales afectaciones que tiene la tecnología en las empresas. La inversión en nuevas tecnologías principalmente se da por recursos privados, con poca o con ninguna ayuda del gobierno para su renovación y ser así más competitivos. Un dato muy importante es el índice de innovación que tiene el país, el cual está casi en ceros. Esto indica que el país está atrasado y no genera valor, sino por el contrario, su gran mayoría solo comercializa las materias primas. Si esto no aumenta, se generarán varios problemas en un futuro cuando no sea suficiente la ventaja comparativa que presenta el país. Pero a esto también se le puede sacar provecho creando empresas innovadoras y que generen un valor a los productos ya existente o desarrollen nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Resumen.

Figura 6. Resumen sector de Alimentos y Bebidas



Con la información obtenida se puede concluir que en algunos casos las barreras para el ingreso de nuevas empresas es alta debido a la inversión de capital, al posicionamiento de marcas que se asocian con calidad, poder alto de los proveedores ya que generan descuentos o en algunos casos solo proveen grandes cantidades que para las pequeñas empresas es una cantidad elevada que necesitan, pero existen nichos de mercados sin explorar que se encuentran insatisfechos y tienen un crecimiento considerable desde los últimos años como los productos saludables, bebidas sin conservantes, existen clientes que buscan productos alternativas.

Las barreras dependen directamente del tipo de producto con el que se pretende competir ya que para otros las barreras de entrada son bajas y con ayuda a la variedad de productos existentes también se presenta la facilidad de cambio, disminuyendo la fidelidad del cliente. Este sector tiene un gran atractivo y es su constante crecimiento que facilita en muchas ocasiones que las empresas se puedan mantener en este subsector.

Para mitigar los efectos de las debilidades y amenazas del subsector se pretende resaltar y desarrollar diferentes estrategias con base a las oportunidades y fortalezas que se tenga. En la mayoría de los casos se busca un desarrollo de producto, mercado, penetración de mercado y una fuerte inversión en la innovación y desarrollo para encontrar nuevos clientes y afianzar los que ya se tienen, con el objetivo de ampliar el mercado y aumentar la satisfacción del cliente.

Si bien no solo es necesario tener en cuenta al micro entorno se debe poner atención al macro entorno que afecta de manera indirecta las estrategias y proyecciones que tenga la organización, son circunstancias que no se pueden controlar pero si se pueden afrontar de manera distinta para disminuir sus consecuencias en la organización.

4. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, QUE PERTENEZCAN AL SUBSECTOR SELECCIONADO, ANALIZANDO SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO

Una empresa es una organización que la conforma seres humanos, la cual tiene una unidad económica social en donde se unen todos los recursos para realizar una producción u ofrecer un servicio con el fin de satisfacer una necesidad.¹¹⁵

Estas empresas están clasificadas según su actividad económica (primario, secundario y terciario), según la forma jurídica (individuales y sociedades), según el ámbito de operación (locales, regionales, nacionales y multinacionales), según la composición del capital (privada, pública, mixta y autogestión) y finalmente según su tamaño (microempresa, pequeña, mediana y grande)¹¹⁶.

El segmento empresarial se clasifica según el reglamento en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y las diferentes reformas que se han realizado. Esta clasificación se basa en el precio del salario mínimo mensual legal vigente SMMLV (para el 2014 fue de \$616.000) y según sus activos se dividen de la siguiente forma:

Tabla 7. Según sus activos para el 2014

Tamaño	Activos Totales
Microempresas	Hasta 500 (\$344'727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447'275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683'650.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$20.683'650.000)

Fuente: MINCOMERCIO Industria y turismo. Disponible en <<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

Tabla 8. Según sus trabajos

Tamaño	Número de trabajadores
Microempresas	No mayor a 10
Pequeña	Entre 11 y 20
Mediana	Entre 21 y 100
Grande	Superior a 101

Fuente: MINCOMERCIO Industria y turismo. Disponible en <<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

¹¹⁵ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

¹¹⁶ <https://encolombia.com/economia/empresas/definicionyclasificaciondelaempresa/>

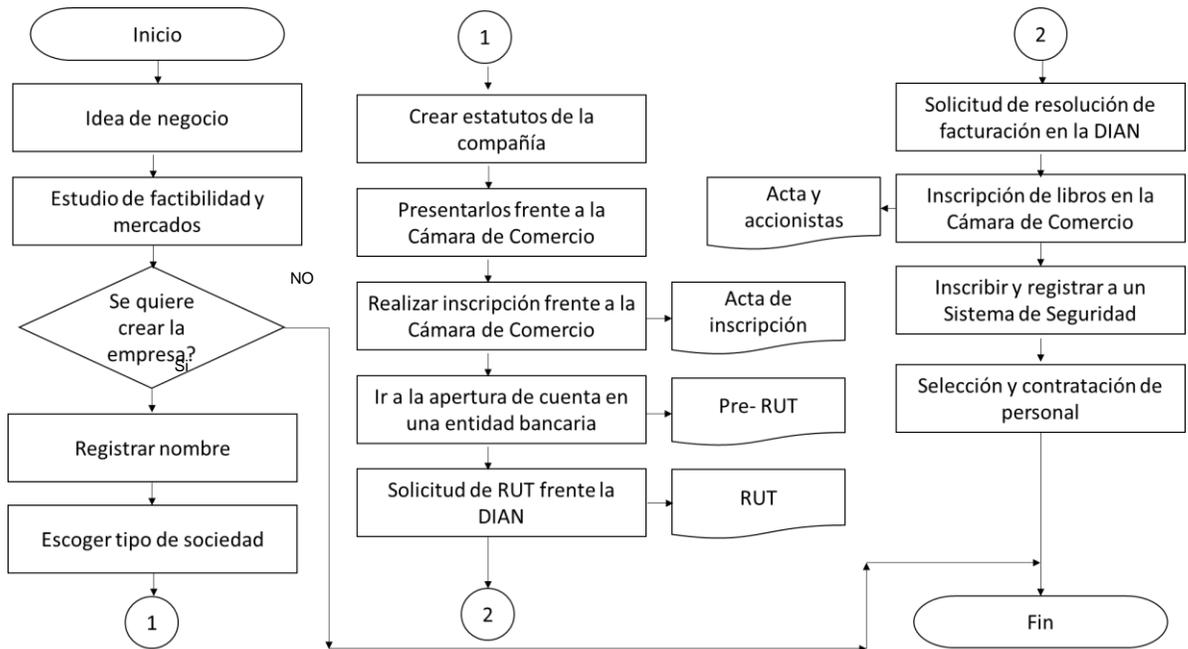
Nota: En la tabla 12 y 13 se muestra la clasificación según el tamaño, como lo reglamenta el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

4.2 CONFORMACIÓN DE EMPRESAS

En Colombia los trámites para la creación de empresas se han reducido debido a los diferentes inconvenientes que tenían las personas al crear sus empresas. Estos trámites son más sencillos y económicos. Hace unos años la complejidad de estos trámites generaban una disminución en la recolección de impuestos por parte del gobierno y no podían controlar el cumplimiento de las normas que ponían en riesgo a los trabajadores y a los consumidores.

La formalización económica de una organización se da por la constitución de esta frente a las autoridades pertinentes como la Cámara de Comercio y la DIAN. El principal objetivo de simplificar los trámites, es disminuir la utilización de terceros para estos trámites ya que estos también generan un encarecimiento en la conformación.

Figura 7. Actividades para la conformación de una empresa



Fuente: Revista Mprende. Empresas en Colombia. Disponible en < <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia> > [citado el 07 de Abril de 2016]

Nota: este flujograma describe una serie de procesos que se deben realizar para la conformación de una empresa.

Para la creación de una empresa se tiene los diferentes pasos:¹¹⁷

- Estudio de Mercados. Se evalúa si la idea a desarrollar es viable o no para ser ejecutada.
- Decisión de crear una empresa. Esta es la etapa inicial donde se desarrolló una idea para satisfacer una necesidad y se han realizado los pertinentes estudios que arrojan como resultado que es viable.

Una vez que se toma la decisión de crear una empresa se debe consultar si es posible registrar el nombre de la compañía frente a la Superintendencia de Industria y Comercio,¹¹⁸ se es de vital importancia registrar la marca para evitar problemas futuros con copia y pérdida de clientes.

- Tipo de sociedad.¹¹⁹ Existe desarrollo de empresas en forma individual, como lo es Persona Natural corriente, Empresa Unipersonal o Sociedad por Acciones Simplificadas, cada una de ellas presenta unas responsabilidades y unas limitaciones, las cuales favorecen a la organización de acuerdo a su proyección y tipo de economía.

Cuando el emprendedor decide realizar su actividad económica en asocio con otras personas puede pertenecer a las siguientes sociedades, Sociedad Comerciales, Sociedad Limitada, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad Anónima, Sociedad en Comandita por Acciones, La Empresa Asociativa de Trabajo y Sociedad Agrarias de Transformación. Estas también tienen diferentes beneficios, responsabilidades y limitaciones, se escogen de acuerdo a la economía y a planeación que se tiene.

- Estatutos de la compañía. Se redactan los estatutos donde se especifican cada una de las funciones, sus limitaciones, el número de socios, el representante legal, entre otros aspectos. Estos se deben presentar ante la Cámara de Comercio.
- Inscripción en el registro. Se realiza frente a la Cámara de Comercio la legalización de los estatutos, donde se debe cancelar un impuesto frente al capital asignando en dichos estatutos.
- PRE-RUT. Este es necesario para presentar frente a una entidad bancaria para realizar la apertura de una cuenta, sin esta cuenta no se podrá recibir el RUT por parte de la DIAN.
- Registro Único Tributario. RUT. Se hace entrega del RUT definitivo de la organización gracias al certificado bancario.

¹¹⁷ Revista Mprende. Empresas en Colombia. [en línea] disponible en < <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia> > [citado el 07 de Abril de 2016]

¹¹⁸ Superintendencia de industria y Comercio. [en línea] disponible en <<http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>> [citado el 07 de Abril de 2016]

¹¹⁹ Cámara de Comercio de Bogotá. Formas jurídicas. [en línea] disponible en < <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Conozca-las-formas-juridicas-para-formalizar-su-empresa> > [citado el 07 de Abril de 2016]

- Facturación. Para el buen funcionamiento de la organización se necesita solicitar una resolución de facturación, ya que son necesarias para contratar y cobrar.
- Libros de Cámara de Comercio. Se es necesario solicitar la inscripción de Libros en la Cámara de Comercio, donde se encontraran las actas y los accionistas.
- Seguridad Social. La organización debe inscribir y registrar a un sistema de Seguridad Social para poder realizar contratación de personal y evitar futuros inconvenientes.

4.2.1 Conformación de empresas en el subsector de Alimentos y Bebidas. La conformación de una empresa presenta diferentes tipos de sociedad, donde cada uno tiene unas responsabilidades y unos límites. Depende principalmente del emprendedor y sus asociados si existen escoger una de las sociedades; también dependen del plan estratégico y las proyecciones que se tienen para la organización. Esta decisión se basa en el estudio previo que se realiza para la viabilidad del proyecto.

Dentro del subsector de alimentos y bebidas las empresas se conforman principalmente de acuerdo a ocho sociedades, según la Superintendencia de Sociedades con el informe del Desempeño del Sector de Alimento y Bebidas para el periodo del año 2012 al 2014.

Tabla 9. Tipo de sociedad

Tipo de sociedad	No. Empresas	% Participación	Ingresos Operacionales		
			2013	2014	% Variación
Anónima	256	45,1%	34.220.613	37.666.247	10,07%
S.A.S	160	28,2%	8.972.008	10.039.439	11,90%
Limitada	132	23,2%	3.515.985	3.830.583	8,95%
S. en C.	8	1,4%	61.791	63.478	2,73%
S.C.A.	5	0,9%	529.909	524.874	-0,95%
Suc. Extranjera	5	0,9%	30.836	36.946	19,81%
Colectiva	1	0,2%	1.549	1.482	-4,33%
Economía Solidaria	1	0,2%	1.810.645	1.876.366	3,63%
Total	568	100%	49143336	54039415	

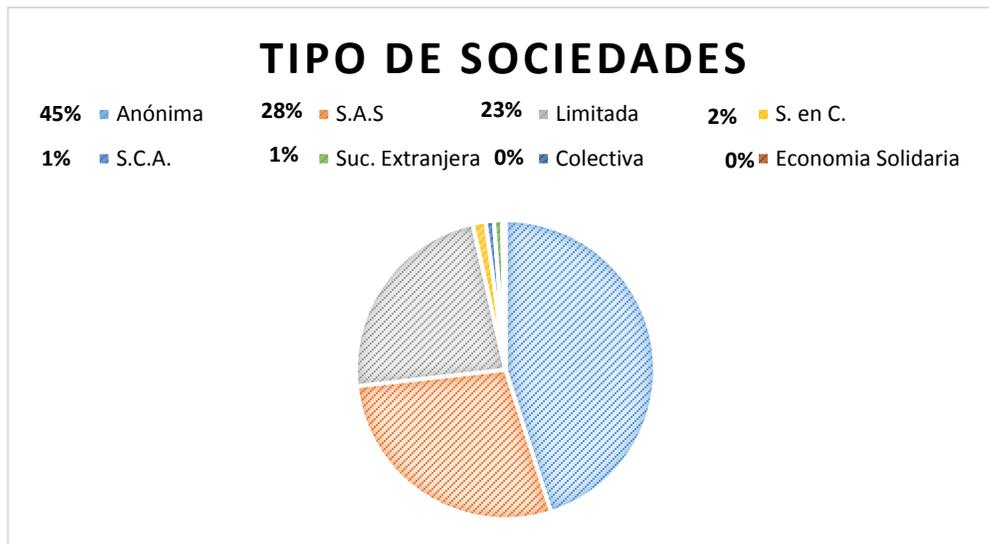
Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>

Nota: en la tabla se observan los tipos de sociedad más utilizados en el sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá.

En la tabla 14 se presentan ocho tipos de sociedades donde la más común es la Sociedad Anónima de acuerdo al número de empresas que tienen esta misma sociedad y sus ingresos operacionales.

El porcentaje de variación de los ingresos operacionales lo presentan las Sucursales de Sociedades Extranjeras con un crecimiento del 19,81%, seguida de la Sociedad de Acciones Simplificadas con un 11,9%, también se presentan valores negativos en su variación como las Sociedades Colectivas de -4,33%.

Gráfica 19. Tipo de Sociedad



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Nota: en la gráfica se muestra la distribución de las empresas de acuerdo a la tipo de sociedad con la que se registra, donde solo se encuentran clasificadas las 568 empresas que hay en Bogotá de alimentos y bebidas.

Las empresas del subsector de alimento y bebidas principalmente están conformadas en un 45% por Sociedades Anónimas. Esta sociedad está dividida por acciones; el número mínimo de socios es uno y presenta una limitación en su responsabilidad donde solo se responde con los aportes que se hicieron desde un inicio. Deben tener una razón social única y también se debe designar un representante legal¹²⁰.

Las Sociedades de Acciones Simplificadas (SAS) presentan el 28% de las empresas que están conformadas por esta sociedad. En esta la responsabilidad también se limita a los aportes de los socios, las acciones pueden ser ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con voto múltiple, entre otras. Estas acciones no pueden ser negociadas en bolsa. No presenta una

¹²⁰ Superintendencia de sociedad. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/7172.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

duración determinada, no es necesario tener un revisor fiscal, entre otros beneficios que contraen las empresas que se conforman con esta sociedad¹²¹.

Las Sociedades limitadas representan el 23%, esta sociedad debe tener de 2 a 25 socios, la responsabilidad se limita a los aportes de los socios, está dividido en cuotas y sus decisiones se basan de acuerdo a las cuotas que tenga cada socio.¹²²

Las sociedades con menor participación son las Colectivas y las Economías Solidarias solo una organización de las 568 empresas está registrada como esta sociedad.

4.2.2 Informalidad de las empresas. En algunos casos los emprendedores no realizan su conformación frente a las autoridades pertinentes, lo cual genera ciertas dificultades a la hora de crecer o de mantenerse, algunas prefieren iniciar informalmente y posteriormente crearla si se evidencia un futuro prometedor. También se presentan por los altos costos tributarios.

Las empresas fortalecen la economía regional entre pequeñas y medianas empresas se crean alrededor de 48.684 empresas según los registros de la Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá registra la mayor cantidad de matrículas de 50.736 empresas con una caída del 4,17% con respecto al año 2013¹²³.

Tabla 10. Empresas registradas y renovadas

	Pequeña	Mediana	Total	Crecimiento 2014 -2015
Persona Natural	3.625	570	4.195	23,50%
Persona Jurídica	34.526	9.963	44.489	21%
Total	38.151	10.533	48.684	22,50%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en <<http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>>

Nota: en la tabla se tienen el número de empresas registradas y renovadas de acuerdo al tipo de persona y al tamaño.

De las empresas registradas y renovadas el 31% de estas empresas son del sector comercial, el 12% del sector industrial y el 10% empresas de consultorías.

¹²¹ Finanzas personales. [en línea] disponible en <<http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>> [citado el 07 de Abril de 2016]

¹²² Cámara de Comercio de Cali. [en línea] Disponible en <<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/seleccione-el-tipo-de-sociedad-a-constituir/sociedades-de-responsabilidad-limitada>> [citado el 07 de Abril del 2016]

¹²³ http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239

4.2.3 Natalidad y morbilidad de las empresas. En el país las cifras de cierre de empresas pymes es preocupante, en promedio el 80% de estas cierran antes de los 5 años y el 90% no alcanzan a los 10 años, estos nos indica como solo un 10% de las empresas se pueden considerar prosperas en sus objetivos. Las causas del cierre suelen ligadas a problemas externos pero las investigaciones concluyen que es falta de capacidad de gestión de las responsabilidades, malos manejos administrativos, entre otros. Se recomienda tener un enfoque en buenas prácticas de Gobierno Corporativo.¹²⁴

Tabla 11. Creación y mortalidad en Colombia y Bogotá

Año	Colombia		Bogotá	
	2013	2014	2013	2014
Creación	219.764	240.250	62.777	74.412
Mortalidad	67.793	75.596	10.912	17.119
% Liquidación	31%	32%	17%	23%

Fuentes: Revista Dinero. [en línea] disponible <<http://www.dinero.com/pais/articulo/cuantas-empresas-crearon-tres-primeros-trimestres-2014/202339>>

Nota: en la tabla se observa el número de empresas creadas y liquidadas para los primeros tres trimestres del año 2013 y 2014.

Al año se liquidan alrededor de 32% de las empresas en Colombia, es casi la tercera parte de las empresas creadas. En Bogotá se liquidaron el 23% para el año 2014 con respecto a las empresas creadas en ese mismo año.

A nivel nacional se crearon alrededor de 275.000 empresas y se cerraron operaciones 89.000 empresas, la tercera parte de las que fueron creadas para el año 2014. Los departamentos donde más se presentó liquidación fueron Valle del Cauca con 9.341 empresas, Santander 5.620 empresas y Tolima con 3.498 casos. En el caso de la ciudad de Bogotá superó a todas las regiones con una liquidación de 17.719 empresas.¹²⁵ Siendo Bogotá el territorio con mayores empresas se cree que por esta razón su tasa de liquidación es mayor a las de otros territorios, pero aún así es preocupante la cantidad de organizaciones que tienen que cerrar, esto genera desempleo y una inestabilidad en la economía.

El sector que más liquidaciones presenta es el sector de comercio con 38.045 empresas, seguida del sector de alojamiento y comidas con 1.360 casos y las actividades profesionales y científicas con 3.216 organizaciones. Para el mes de

¹²⁴ La Republica. [en línea] disponible<http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239> [citado el 20 de Junio de 2016]

¹²⁵ El Portafolio. [en línea] disponible< <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>> [citado el 20 de Junio de 2016]

septiembre del año 2014 más de 1.360 empresas tuvieron que cerrar las cuales tenían una nómina 30.687 empleados acumulando \$5.821 millones.¹²⁶ La mayoría de las empresas que liquidan son del sector comercio ya que gran parte de estas organizaciones se crean por un tiempo determinado mientras se termina un proyecto no con la finalidad de perdurar.

Los sectores que tienen que cerrar lo inicia el de manufactura con el 33,21% seguido de comercio con 25,9%, servicios con 14,94%, construcción 10,15% y agropecuario con 4,42%. Considerando las regiones las empresas que quebraron la mayoría de los casos se presentó en Bogotá con 508, Antioquia con 282 y Valle del Cauca con 214 empresas.¹²⁷ Las principales causas que se presentan es el agotamiento de los recursos de capital que los impulsaron al inicio lo que se conoce como el valle de la muerte, se cree que el poco capital reduce las oportunidades de crecimiento y llegan al fracaso de las organizaciones.¹²⁸

4.2.4 Importancia de certificaciones de calidad. La certificación en normas de calidad es una diferenciación que puede obtener una empresa frente a sus competidores, ya que estas permiten explorar otros mercados, debido a que las organizaciones ya sean nacionales o internacionales exigen estas certificaciones para realizar negociaciones. Esto proporciona una garantía escrita frente a sus productos, procesos, servicios, materias primas y sistema en general.

En las pymes las empresas que están certificadas todavía es baja,¹²⁹ se implementan diferentes campañas para que las organizaciones tomen la decisión de certificarse, esto genera una garantía para los clientes actuales y futuros, en algunos casos se pierden contratos por no tener estas normas ya que los clientes necesitan garantizar sus productos y así evitar futuros inconvenientes.

Existen diferentes normas de certificación que abarcan diversos aspectos de la gestión de calidad la familia de las ISO 9000 tienen la finalidad de orientar y proporcionar herramientas que ayuden a las organizaciones a que sus productos y servicios cumplan con los requisitos para satisfacer por completo las necesidades del cliente con la mejor calidad.

La ISO 9001 muestra los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad, de acuerdo a unos enfoques, ya sean de mejorar el funcionamiento interno de la organización, obtener certificación o criterios acordados con el cliente. La ISO 14001 establece los parámetros para un eficaz sistema de gestión ambiental, esta

¹²⁶ Confecamaras[en línea] disponible<<http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>> [citado el 20 de Junio de 2016]

¹²⁷ El Portafolio. [en línea] disponible<<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>> [citado el 20 de Junio de 2016]

¹²⁸ ConfeCamaras [en línea] disponible<<http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>> [citado el 20 de Junio de 2016]

¹²⁹ Destino negocio. [en línea] disponible en <<http://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/tramites-co/pymes-deben-certificarse-en-normas-de-calidad-iso-9001/>> [Citado el 23 de Abril de 2016]

norma genera unos beneficios que son la reducción del costo de residuos, ahorro de energía y materiales, reducción en costos de distribución y mejor imagen corporativa, y este último beneficio ayuda a la organización a la responsabilidad social y empresarial que hoy en día está bien vista por el cliente y puede proporcionar una ventaja. Otra norma OHSAS 18001 esta norma se enfoca expresamente de la implementación y los requisitos para el sistema de Seguridad y salud en el trabajo. Existen otras normas que expresan los requisitos en diferentes áreas¹³⁰.

Existe otra norma que es la NTC 6001 es una norma dirigida para las Mipymes que se encuentran en crecimiento y quieren entrar en los temas de certificación, este reúne los requisitos de las diferentes áreas de gestión que conforma cualquier organización ya sea de manufactura o de servicios, como procesos de dirección, procesos operativos y procesos de apoyo, los cuales están divididos en diferentes áreas para ayudar a la ejecución de la norma y certificación de las micro y pequeñas empresas.

Para las organizaciones en algunos casos las certificaciones no tienen mayor importancia al menos que sea ya de estera obligación, pero existen diferentes beneficios que trae acreditarse en una norma, en la parte interna de la organización establece herramientas y procedimientos que garantizan la calidad del producto ofrecido, por esta razón generan reducciones en costo de residuos, tiempo en procesos, devoluciones, entre otros.

Con referencia a los clientes, las grandes organizaciones exigen proveedores con un compromiso en la calidad, para ello presentan requisitos de estos certificados, si una empresa los presenta podrá firmar contratos con grandes empresas o multinacionales.

Las licitaciones de administración pública tiene como norma que las empresas que quieran entrar en las licitaciones deben presentar certificaciones de gestión de calidad para poder hacer parte de la elección.

Y una de los beneficios que genera la gestión de calidad es imagen que proyecta la organización, pues presenta confiabilidad, seguridad y responsabilidad con sus clientes o futuros clientes, y la buena imagen de una organización ayuda a facilitar el crecimiento de esta.

¹³⁰ Formacion.com [en línea] disponible en <https://www.formazion.com/noticias_formacion/importancia-del-certificado-de-calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html> [citado el 23 de Abril de 2016]

4.2.5 Seguridad y trabajo ocupacional. Muchas organizaciones en sus inicios comenten el error de no afiliar a sus trabajadores a un sistema general de riesgos, debido a los costos que esto genera, pero es un riesgo innecesario de asumir, debido que a una vez que se presente un accidente puede ocasionarle graves problemas incluso el cierre de la organización.

La prevención de los riesgos laborales es una inversión rentable que aumenta y mejora el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de las organizaciones. Los accidentes de trabajo presentan unos costos muy altos a las empresas y afectan principalmente a las pequeñas empresas y tienen repercusión en los resultados económicos.

Los accionistas y gerentes encargados son los que toman la decisión de cómo serán las condiciones en las que se desenvolverán los trabajadores lo que se conoce como ambiente laboral.

Alrededor del mundo se presentan 317 millones de accidentes de trabajo y más de 2.3 millones de personas muertas anualmente por accidentes o por enfermedades. Se cree que el 4% del PIB global es el costo de la carga económica que los países deben asumir por estos accidentes¹³¹.

En Colombia existen 20 millones de personas que conforman la población económicamente activa, donde solo 9 millones de estas están cubiertas por seguridad laboral y social y las personas restantes están expuestas sin ningún tipo de control o capacitación¹³².

Tabla 12. Accidentes laborales

Año	No Trabajadores en el sistema	No AT calificadas	Enfermedades Laborales	Muertes por AT	Muertos por EL	Muertos Total
2009	6.499.155	410.410	6.068	588	0	588
2010	6.829.956	435.826	8.293	499	2	501
2011	7.499.493	555.479	8.277	692	1	693
2012	8.430.801	659.170	10.053	676	2	678
2013	8.270.156	622.486	9.483	706	2	708
2014	9.011.879	687.171	9.771	552	16	568

Fuente: Consejo Colombiano de Seguridad. Disponible <http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:sst&catid=320&Itemid=856> [citado el 24 de Abril de 2016]

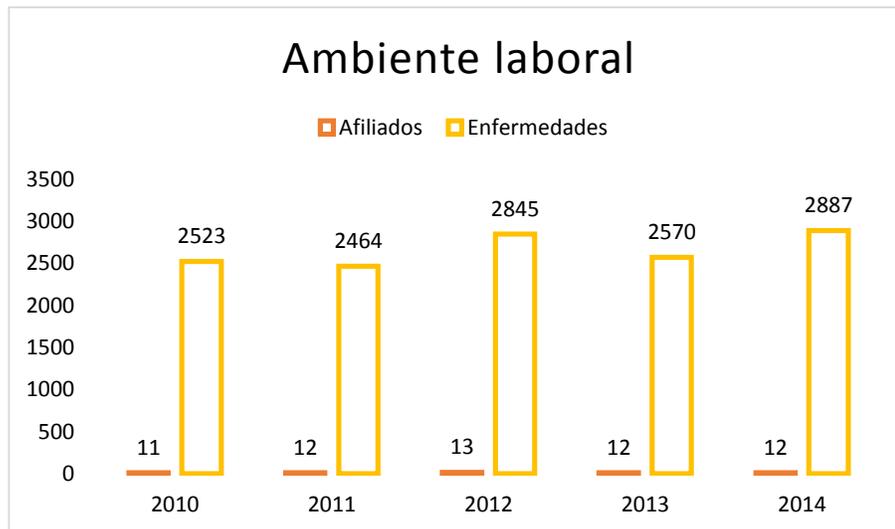
Nota: en la tabla se muestra cada uno de los accidentes laborales, enfermedades y muertes, de los años 2009 al 2014.

¹³¹ Consejo Colombiano de Seguridad. [en línea] disponible <http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:sst&catid=320&Itemid=856> [citado el 24 de Abril de 2016]

¹³² Consejo Colombiano de Seguridad. [en línea] disponible <http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:sst&catid=320&Itemid=856> [citado el 24 de Abril de 2016]

En la tabla 16 se muestran el número de trabajadores afiliados, se observa que en el año 2013 se presentaron la mayor cantidad de muertes por accidentes laborales, el año 2012 presenta el número mayor de registros de enfermedades laborales y para el año 2014 se presentaron la mayor cantidad de muertes por enfermedades laborales. En esta tabla se evidencia como se han disminuido los accidentes en comparación con el número de trabajadores en el sistema, creyendo que las organizaciones implementan ciertas campañas de prevención y control de los riesgos laborales para evitar accidentes.

Gráfica 20. Sector de manufactura



Fuente: Consejo Colombiano de Seguridad. Disponible <http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:sst&catid=320&Itemid=856> [citado el 24 de Abril de 2016]

Nota: en la gráfica se presentan los afiliados y las enfermedades que se presentan en el sector de manufactura en Colombia.

En el sector de manufactura para el año 2014 se presentaron 12 accidentes por cada mil trabajadores afiliados y un total de 2887 enfermedades laborales. Se tienen registros en el Consejo Colombiano de Seguridad que el sector con mayores accidentes es el sector de construcción por su alto riesgo que presenta a los trabajadores.

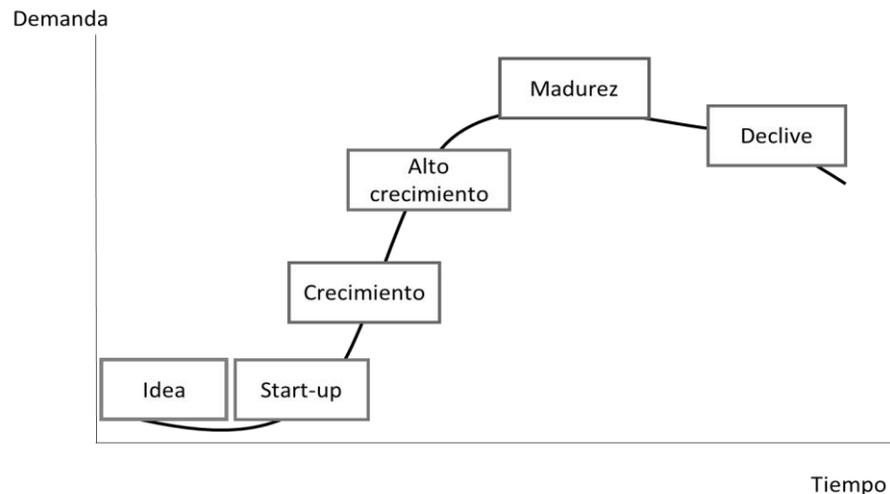
Si una empresa presenta un accidente en sus trabajadores la central de riesgo responde por los gastos que esto genera, pero si no es así las empresas deben asumir estos costos que generan inconvenientes serios no solo en su beneficio económico, sino también en las paradas en la producción que trae consigo un accidente, el deterioro de algún equipo, materiales, entre otros, y principalmente la pérdida de capital humano y desconfianza de los demás trabajadores.

Todo esto se reúne y trae como consecuencia la disminución de la productividad y la competitividad de la organización.

4.3 CICLO DE VIDA

Se le llama ciclo de vida a las etapas que tiene que enfrentar las organizaciones a lo largo de su vida en un sector económico. A continuación se presenta las etapas que normalmente se describen para un ciclo de vida¹³³:

Gráfica 21. Ciclo de la vida de una empresa



Columna de opinión. Disponible en <<http://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/ciclo-de-vida-de-las-empresas/>> [citado el 26 de Marzo de 2016]

- **Idea.** Al iniciar el proceso de desarrollo de emprendimiento se inicia con una idea y esta surge de identificar una necesidad y querer cubrirla, descubriendo de esta manera una oportunidad y propuesta de valor para los posibles clientes. Esta propuesta puede ser innovadora o nueva. El emprendedor en esta etapa se encarga principalmente de investigar el mercado, posibles competidores, la valides de convertir la idea en un negocio, entre otros.

Esta etapa es la base de todo el ciclo de la organización ya que esta generara la razón de ser de la organización y por qué se quiere crear.

- **Start- up.** Luego de investigar y análisis se toma la decisión de la viabilidad del proyecto y posteriormente se inicia el lanzamiento de emprendimiento, diseñando un modelo de negocio con el que se pretende conseguir los recursos necesarios para poder llegar a cabo la idea.

Se basa en una idea donde se desarrolla el producto o servicio con una directa relación con el cliente, validando el producto y su aceptación en el mercado. También se genera un diseño de toda la estructura organizacional y el modelo de ingresos. En esta etapa se presenta una vulnerabilidad y mayor tasa de

¹³³ Columna de opinión. [en línea] disponible en <<http://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/ciclo-de-vida-de-las-empresas/>> [citado el 26 de Marzo de 2016]

fracaso ya que algunos modelos y diseños no son los adecuados para la organización o simplemente la idea de negocio se visualizaba atractiva y en el mercado no tuvo la aceptación que se esperaba y los costos que generan en esta etapa son elevados y en la mayoría con pocas ganancias.

- Crecimiento. Cuando la organización presenta una aceptación en sus productos o servicios prestados llega el momento de expender su negocio. En esta etapa se generan diferentes gastos, que si bien los ingresos han aumentado en algunos casos no es suficiente para auto sostenerse. Es necesario involucrar nuevos inversionistas que inyecten los suficientes recursos para llevar a cabo la expansión; normalmente se requiere de capital para infraestructura, inversiones comerciales y de marketing para llegar a un crecimiento sostenible. Aparte de las anteriores inversiones también se generan necesidades de personal especializado en diferentes áreas, para introducir a la organización el talento necesario para su sostenibilidad.
- Alto crecimiento. Toda organización pretende llegar a tener un alto potencial; cuando la empresa termina su crecimiento inicial es necesario empezar a planear estrategias para poder convertirse en una empresa de alto potencial, desarrollando nuevos mercados, penetración de mercado, desarrollo de producto y demás estrategias que logren mantener un crecimiento y una sostenibilidad en el mercado. En esta etapa los ingresos aumentan con una tasa creciente y generando unas utilidades. En ninguna etapa se puede descuidar las inversiones para la investigación y desarrollo de nuevas posibilidades de mercado y negocios para la generación de estrategias.
- Madurez. En esta etapa las ventas tienen un crecimiento y la organización presenta un reconocimiento en el mercado, genera utilidades y sus inversiones disminuyen pues el producto ya tiene una aceptación y abarca un porcentaje del mercado. Esta etapa es favorable debido a que ya presenta ventajas sobre otras organizaciones como sus propios canales de distribución, un reconocimiento de marca, una estructura organizacional sostenible, entre otros. Es la etapa donde la organización enfoca sus esfuerzos a mejorar su proceso, aumentar su calidad, conformar una buena logística empresarial y demás actividades que busquen mejorar sus procesos.

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Estos factores son áreas donde se presentan mayor satisfacción cuando estas presentan rendimiento adecuados y lleva a la organización a ser competitiva. Se cree que es necesario identificarlas antes de realizar la planeación estratégica ya que la estabilidad de estas genera como consecuencia alcanzar y mantener las metas establecidas.

Una vez establecidas las estrategias es necesario identificar cuáles son los puntos críticos que pondrían en peligro el logro de estas, como los cuellos de botella, restricciones, flexibilidad, entre otros. Una vez establecidos los puntos se pueden examinar y controlar, esto puede suministrar las medidas para conocer el rendimiento, efectividad, calidad y competitividad de la organización para llevarla a un crecimiento¹³⁴.

Los factores claves de éxito tiene unas características que pueden ser distintas dependiendo la organización, alguna de ellas son:¹³⁵

- Particulares a una situación, es decir son temporales y subjetivos.
- Se generan internamente o por factores externos a la empresa.
- Únicos para el proyecto, necesarias para identificar el cómo se competirá en el mercado.
- Tiene una relación directa con el tiempo, relacionada con el impacto que tendrá.
- Elementos críticos que comprometen la satisfacción de una planeación.
- La planeación estratégica está directamente relacionada con la superación de los factores claves de éxito.
- Se basa en las características y procesos que distinguen a la organización.
- Están directamente relacionadas con la supervivencia y la ventaja competitiva de la empresa.
- El horizonte de planeación gira entorno a estas y los objetivos.
- Se ven afectadas por el entorno económico, social, político, geográfico, entre otros.
- Suelen identificarse por el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.4.1 Importancia de los Factores Claves de Éxito. Según el japonés Kenichi Ohmae¹³⁶ las empresas que fracasan son aquella que no consideran los factores claves de éxito, una vez que no se les aplica la importancia que necesitan presentan problemas serios en las organizaciones que afectan a la supervivencia de esta.

Para cumplir las metas y objetivos que se estable la organización se deben identificar los factores claves de éxito ya que estos afectarán el cumplimiento de estas, una vez identificadas se puede generar estrategias que logren adquirir la tan anhelada ventaja competitiva, la cual les da una diferenciación en el sector al que pertenecen.

¹³⁴ Deinsa. [en línea] disponible en <http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf> [citado el 9 de Marzo de 2016]

¹³⁵ Gestipolis. Factores claves de éxito. [en línea] disponible en <<http://www.gestipolis.com/factores-claves-exito/>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

¹³⁶ EHow. Factores claves de éxito. [en línea] disponible en <http://www.ehowenespanol.com/analisis-factores-clave-del-exito-info_354670/> [citado el 9 de Marzo de 2016]

La rentabilidad es uno de los aspectos que puede mejorar gracias a la identificación de los factores, por medio de un desarrollo de estrategias eficaz mejorando los beneficios a los miembros de la organización, desarrollando nuevas metas.

4.4.2 Factores fundamentales. Una organización se crea con el objetivo de perdurar en el tiempo generando ganancias, un crecimiento sostenible y posicionamiento en el mercado, para lograr este propósito es necesario tener en cuenta algunos factores como¹³⁷:

- **Capital.** Para satisfacer las necesidades del negocio se debe contar con recursos suficientes para tener la oportunidad de enfrentar los cambios y desafíos que presenta el mercado constantemente gracias a la globalización y a los avances tecnológicos. Se debe invertir para ofrecer calidad en sus servicios como en actualización, desarrollo e innovación.
- **Recursos humanos.** La base de una organización son las personas, estas la conforma y son estas las que toman las decisiones, por esta razón se debe contar con un personal emprendedor, con cualidades, valores y capacidades que ayuden a crecer y fortalecer la empresa. El éxito de la organización depende de las estrategias de planeación de recursos humanos pues el reto de estos es innovar y desarrollar productos con calidad y atractivos a los clientes.
- **Servicio de calidad.** La calidad es un punto clave de la organización para mantenerse en un mercado y lograr un posicionamiento, es proporcional a la satisfacción que genera en el cliente el producto o servicio y de esta manera visualiza una buena imagen y reconocimiento entre los consumidores.
- **Marketing.** Este factor va enfocado en la publicidad, vista esta como arte para persuadir a cliente y tomen la decisión de comprar. Con esto se busca familiarizar los productos con el cliente, mostrando sus atributos y beneficios que pueden generar, orientados a la satisfacción de una necesidad, donde la publicidad proporciona reconocimiento y es una vía para el posicionamiento de la marca.
- **Confianza en sí mismo.** Esto radica en el conocimiento que se tiene del negocio, de lo bueno y de los potenciales riesgos, saber esto facilita las decisiones ya que se conoce con claridad los riesgos que se quieren evitar. Es necesario tener un conocimiento previo del proyecto pues facilitara algunas tareas que pueden complicarse si no se conoce con exactitud de lo que se está haciendo.
- **Servicio al cliente.** Cuando se ofrece un buen servicio al cliente este se asocia con la lealtad del cliente pues se relaciona directamente con la calidad del producto o servicio. Una ventaja de calidad aumenta la probabilidad del éxito de la empresa si se compara con las que se enfocan en precios bajos y no mejorar sus servicios.

¹³⁷ Administración de empresas. [en línea] disponible en <<https://www.xing.com/communities/posts/los-cuatro-factores-de-exito-de-una-empresa-dot-dot-dot-1003329646>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

- Tiempo de trabajo. Se cree que la tasa de supervivencia se relaciona con las horas trabajadas, entre mayor se esté número disminuye la probabilidad de supervivencia, por esto es necesario adoptar el tiempo justo de trabajo y una planeación que no obligue a trabajar más tiempo de lo necesario¹³⁸, esto se relaciona directamente con el clima laboral importante para un buen ambiente en las instalaciones de la empresa, mayor sea la disponibilidad de trabajar mayor será la productividad.

En este tiempo de trabajo también se resalta que es recomendable mantener un solo trabajo de esta manera se realizara con mayor productividad que cuando se tienen dos trabajos.

- Conocimiento del producto. El conocimiento genera una ventaja y determina el fracaso o éxito de la empresa, la experiencia ayuda a evitar algunos riesgos y mejorar la tasa de éxito¹³⁹, es importante adquirir personal que se complemente con su diferentes experiencias pues esto a la hora de negociar o de necesitar inversiones potenciales genera confianza y aumenta las oportunidades de crecer en el sector. Si se quiere obtener buenos resultados se requiere de tiempo para capacitar y formar un personal competente.
- Clima organizacional. El ambiente laboral se ve afectado por muchos factores pero es necesario tratar de controlarlo y mantener un buen clima, de esta manera la base de la organización, los trabajadores se sentirán cómodos capaces de participar en las decisiones y comprometiéndose con los objetivos de la organización, si esta se ve en peligro y productividad disminuirá y con esta la competitividad, ya que la actitud con la que se realizan las cosas se evidencian con los resultados que se obtienen. Se debe proporcionar un buen ambiente para que el ir al trabajo no se convierta en una tortura, lo cual afectara a las metas de la organización.

4.4.3 Factores de Producción. En la actualidad con la globalización de los mercados se dificulta la planificación de la demanda, esto obliga a las empresas a buscar formas de mejorar su sistema para disminuir los costos, la mayoría busca una integración de la cadena productiva y del sistema de la cadena de abastecimiento.¹⁴⁰

Estos sistemas operan en algunas ocasiones de manera independiente, cada uno buscando la forma de optimizar cada una de sus actividades. Pero la integración de

¹³⁸ Emprendedores. Universidad de Táchira. [en línea] disponible en <http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/consejo_ae.htm> [citado el 9 de Marzo de 2016]

¹³⁹ Emprendedores. Universidad de Táchira. [en línea] disponible en <http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/consejo_ae.htm> [citado el 9 de Marzo de 2016]

¹⁴⁰ Revista énfasis logística. [en línea] disponible en <<http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/71049-la-integracion-como-factor-clave-exito>> [citado el 24 de Abril de 2016]

estas dos es un factor clave de éxito para algunas organizaciones, ya que este presenta una ventaja sobre sus competidores.

Las estrategias de control de la integración de producción y cadena de suministro intentan implementar acuerdos de servicios, alinear estrategias, adaptar procesos de planificación y la estructura organizacional. Integrar sistemas disminuye cualquier riesgo de imprevistos y genera un camino hacia una organización sólida y estable.

4.4.4 Factores de Seguridad y Salud trabajo. Los riesgos y accidentes en el ambiente laboral afectan la capacidad de ejecución de las organizaciones. Este factor implica que la organización tenga una dirección a la protección comprendiendo la rentabilidad económica y social que genera un sistema de trabajo sostenible desde el punto de vista humano y productivo.

Este factor depende directamente de las necesidades de la organización depende de sus objetivos, el contexto en el que se desenvuelven, la estructura, las operaciones, procesos, servicios y procesos productivos, la responsabilidad de la gestión de riesgos es de la organización. Por esta razón, cualquier contratiempo la empresa debe responder y las indemnizaciones en la mayoría de los casos generan unos costos elevados, como las paradas por los accidentes, daño en maquinaria entre otros, esto genera ser un factor clave de éxito para una organización¹⁴¹.

4.4.5 Factores de Marketing y mercado. En la mayoría de las organizaciones este punto suele tener algunas falencias, no se trata solamente de implementar la planeación si no de investigar y conocer al futuro cliente y que se quiere transmitir.

Existen diferentes factores a tener en cuenta en este tema pero uno de los más importantes es el sentido común. Se debe tener claro el impacto que se quiere dar y como va influir esto en la organización, si esto no se tiene claro tal vez los resultados no sean del todo favorables.

Ligado con el anterior la determinación de los objetivos es fundamental estos orientan hacia donde van las cosas; su claridad es fundamental para la facilidad de su entendimiento. Al sentido común y a los objetivos se une la calibración de las expectativas y la transparencia. Estas van unidas y necesitan una relación con lo que se pretende vender con la planeación de marketing y el servicio o producto que se ofrece. El implementar estrategias de marketing puede que no genere cambios en las ventas y no se alcancen las metas que se buscan alcanzar, esto no hace

¹⁴¹ Revista Universidad Nacional. Revista virtual. [en línea] Disponible en <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40486/42322>> [citado el 24 de Abril de 2016]

milagros, pues toda la organización debe estar informada de lo que se pretende hacer y cómo se debe hacer.¹⁴²

Para poder realizar un verdadero impacto en un mercado se debe tener constancia en todo lo que haga la organización: un personal calificado para las diferentes tareas, un presupuesto implica los costos, el recurso del personal, materiales y el tiempo que contrae realizar y ejecutar estas estrategias de marketing.

Cada uno de estos factores y más son de vital importancia a la hora de implementar marketing la falencia en una de ellos pueden afectar a la organización con el posicionamiento y reconocimiento de su marca. Esto se debe evitar con la coherencia corporativa con la marca e integración con los procesos.

4.4.7 Factores de Talento Humano. Las personas son un factor importante, son la base de la organización y el motor de toda empresa, por esto los beneficios y compensaciones asociados a los empleados tienen un impacto sobre su productividad y desarrollo.

El clima laboral de una organización es importante y cuando las compensaciones y beneficios que reciben los empleados por sus labores ayuda a ser más competitivos y a sentirse a gusto en la empresa.

Existen diferentes costos de entrenamiento y desarrollo de la formación de los empleados para lograr una eficacia y éxito de la empresa. Con esto se aumentan las habilidades de cada empleado generando buenas prácticas y ayudando al rendimiento óptimo de la organización.

La parte fundamental del personal que trabaja en la empresa es la selección, reclutamiento y contratación; en estas se escogen las personas que cumplen con los requisitos que busca la empresa, los cuales ayudaran al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Un buen personal es una buena base en la cual se puede construir una sólida organización¹⁴³.

4.5 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La industria de alimentos y bebidas es la encargada de transformar todo lo relacionado con la cadena alimenticia. Sus procesos principalmente se basan en la manipulación de productos que posteriormente serán consumidos. Los procesos tienen una vigilancia exhaustiva en su higiene, calidad, cumplimiento de leyes, los procesamientos, el almacenamiento, su conservación y el transporte de estos

¹⁴² Segunda planta. [en línea] disponible en < <http://www.segundaplanta.com/los-9-factores-claves-para-tener-exito-con-nuestra-estrategia-de-marketing-en-nuestra-empresa/>> [citado el 24 de Abril de 2016]

¹⁴³ Finanzas. Ehow en español. [en línea] disponible en <http://www.ehowenespanol.com/factores-criticos-exito-departamentos-recursos-humanos-info_196693/> [citado el 24 de Abril de 2016]

productos. Este sector presenta una importancia para la economía en su crecimiento y su estabilidad.

Tabla 13. Balance del subsector de Alimentos y Bebidas Vs Sector industrial

	Sector industrial	Subsector de Alimentos y Bebidas
Situación Económica General	27%	39%
Volumen de Ventas	19%	42%
Volumen Producido	23%	44%
Número de trabajadores	9%	23%
Costos de producción	27%	43%
Inversión en maquinaria y equipo.	22%	37%

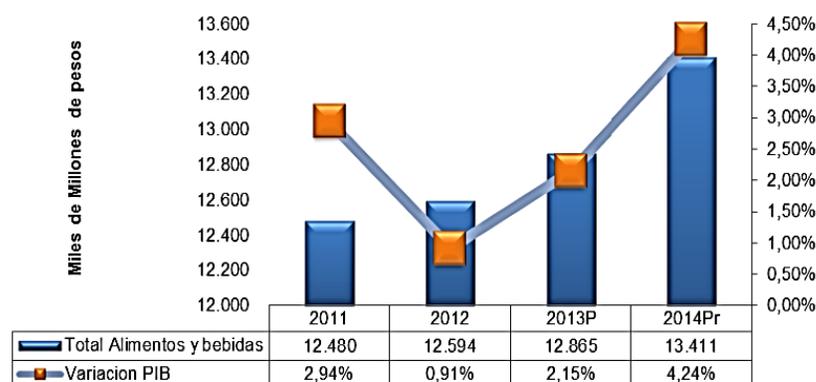
Fuente: Gran encuesta Pyme ANIF. [en línea] disponible <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2015_0.pdf>

Según el balance de la Gran Encuesta de Pyme de la ANIF, la situación económica para el subsector de alimentos y bebidas es 39% de mejora, donde el sector industrial presenta un 27% de mejora; un volumen de ventas del 42%, 43% en costos de producción y un 37% en inversión en maquinaria y equipo. Esto evidencia que el subsector de alimentos y bebidas presenta unos indicadores favorables por encima del total de la industria en general.

4.5.1 Producto Interno Bruto del sector Alimentos y Bebidas. De acuerdo al informe de la Superintendencia de Sociedades y de acuerdo al informe presentando para el año 2012 al 2014 del estado del sector de alimentos y bebidas, en el gráfico 19 se observa que el crecimiento del PIB ha tenido un crecimiento en los últimos años. Para el año 2011 una variación del 2,94%, 0,91% para el año 2012, un 2,15% en el año 2013 y para el año 2014 un variación del 4,24%, teniendo un promedio de crecimiento del 2,4%. También se observa la totalidad del PIB en miles de millones de peso para cada año.

Esto indica como esta industria frente a los diferentes problemas económicos ya sean nacionales o globales que se han tenido en los últimos años ha logrado mantenerse con valores positivos en su crecimiento, dando de esta manera una estabilidad económica a las empresas que pertenecen a este sector.

Gráfica 22. Variación porcentual anual del PIB



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Nota: en la gráfica se muestra la variación y el porcentaje anual del PIB para los años 2011 al 2014.

Esta industria se divide en diferentes grupos de acuerdo a sus procesos, con referencia a estos procesos se clasifican de acuerdo a su participación que presentaron frente al PIB en la industria de alimentos y bebidas. En el Tabla 20 se observan siete grupos.

Tabla 14. PIB de grupos (miles de millones de peso)

Grupo	2011	2012	%	2013	%	2014	%
Elaboración de productos de molinería, alimentos preparados para animales y productos relacionados	3.235	3.183	-2	3.111	-2	3.237	4
Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolates, etc.	2.449	2.471	1	2.553	3	2.634	3
Elaboración de productos lácteos	985	996	1	1.029	3	1.070	4
Elaboración de productos de café	387	357	-8	461	29	520	13
Producción, transformación y conservación de carne y pescado	1.279	1.331	4	1.321	-1	1.351	2
Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches	735	725	-1	760	5	804	6
Bebidas	3.411	3.531	4	3.630	3	3.795	5

Fuente: Superintendencia de sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Nota: en la tabla se presentan la participación que tiene cada uno de los grupos, dado en miles de millones y presentando el porcentaje de crecimiento contra el año anterior.

4.5.3 Desempeño financiero. En el año 2014 el estado financiero de alimento tiene una tendencia al crecimiento, pasando de unos activos de \$43.163 billones en el año 2013 a \$47.061 billones en el año 2014, aumentando un 9%. Presenta una disminución en su valoración del 21,1% pasando de \$17.707 billones para el año 2013 a \$13.969 billones en el año 2014. Se cuenta con un crecimiento en inversiones del 8,7%¹⁴⁴, lo cual deja una evidencia de un sector dinámico en cuanto a sus movimientos de activos.

El estado financiero de las empresas de bebidas presenta una tendencia volátil en sus activos con un crecimiento de 7,8% con \$17.331 billones en el 2013 y \$18.675 billones para el 2014, los rubros con mayor crecimiento fueron deudores con 30,9%, inversiones con 7,4%¹⁴⁵. A diferencia de alimentos los deudores generan un mayor dinamismo que las inversiones.

En cuanto al pasivo en la actividad de alimentos se presenta una variación del 19,9% con respecto al año 2014 en las cuentas por pagar a corto plazo, seguida de un aumento en el rubro de proveedores del 17,6%. Para el total pasivos se presenta un crecimiento del 12,93%. Para la actividad de bebidas sus pasivos crecieron un 6,6%, donde las obligaciones financieras aumentaron un 109,8%, los proveedores un 28% y redujeron los bonos y papeles comerciales en un 53,3%.¹⁴⁶ En comparación con los alimentos su crecimiento es aproximadamente tres veces el crecimiento que tiene las bebidas, se puede decir que es por el amplio portafolio de productos que se pueden realizar, dirigidos a diferentes mercados

Con respecto al patrimonio el rubro más destacado es el superávit por valorización que presenta un aumento del 10,4%, seguida de las reservas con un aumento del 7,2%. En subsector de bebidas en su patrimonio mantuvo un crecimiento con un 8,2% para el año 2014, el rubro más representativo es el resultado del ejercicio con un aumento del 19,9% ya que para los años 2012 y 2013 no tuvieron ninguna variación porcentual. El rubro de reservas tuvo un crecimiento de 5,4% y en el superávit por valoraciones un 3,4%.¹⁴⁷ Observando esos resultados se tiene que la

¹⁴⁴ Superintendencia de Sociedades. Desempeño del sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

¹⁴⁵ Superintendencia de Sociedades. Desempeño del sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

¹⁴⁶ Superintendencia de Sociedades. Desempeño del sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

¹⁴⁷ Superintendencia de Sociedades. Desempeño del sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

diferencia de crecimiento del patrimonio entre alimentos y bebidas es de 2,2% creciendo casi al mismo ritmo.

En la parte de los ingresos operacionales de alimentos aumentaron un 11% para el año 2014, principalmente por el crecimiento de actividades económicas como elaboración de productos de molinería, procesamiento y conservación de legumbre, hortalizas y legumbres.¹⁴⁸

Gráfica 23. Ingresos operacionales y no operacionales de Alimentos



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

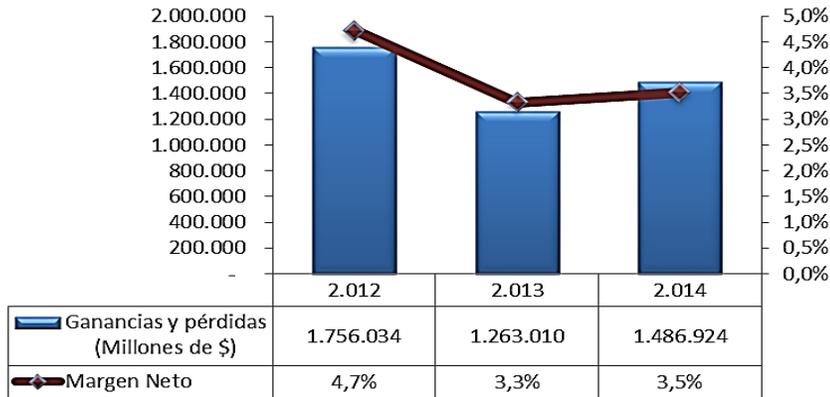
Nota: en la gráfica de ingresos operacionales y no operacionales de alimentos se visualiza la cantidad en pesos colombianos de los ingresos que tiene el sector de alimento en la ciudad de Bogotá.

Se presenta un porcentaje de los ingresos por el costo de venta del 71% con respecto a los ingresos operacionales, donde el 7% es por gastos no operacionales, 15% de gastos operacionales de ventas y 7% de los gastos operacionales de administración.

Con respecto a las ganancias y pérdidas en el grafico 20 se presenta el porcentaje y en millones de pesos para el año 2012, 2013 y 2014.

¹⁴⁸ Superintendencia de Sociedades. Desempeño del sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

Gráfica 24. Ganancias y pérdida frente a Margen neto para Alimentos



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Nota: la gráfica ganancias y pérdidas frente a margen neto para alimentos donde las ganancias y pérdidas están en millones de pesos y el margen en porcentaje para el año 2012, 2013 y 2014.

La variación que se presentó en los ingresos operacionales en las actividades de bebidas presentaron un incremento del 6,4% como se observa en el gráfico 20, este incremento se debe al crecimiento de las ventas de las actividades económicas de productos de bebidas no alcohólicas y productos importados.

Los ingresos no operacionales siguen una tendencia de crecimiento con un promedio entre los años 2012 al 2014 de 15%.

Gráfica 25. Ingresos operacionales y no operacionales de Bebidas

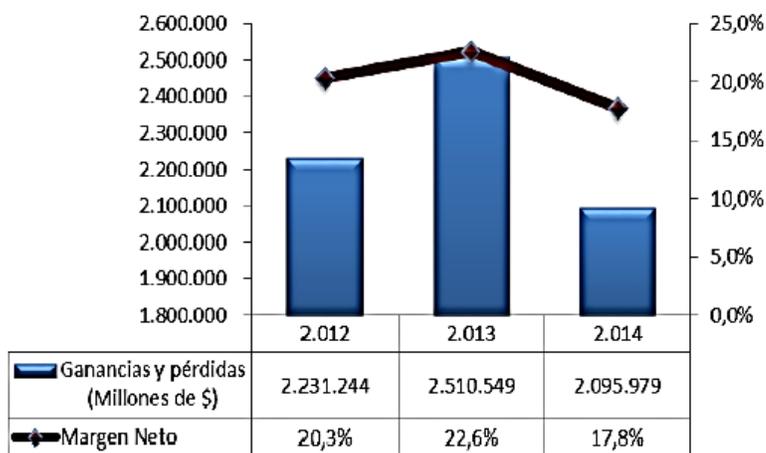


Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Nota: en la gráfica de ingresos operacionales y no operacionales de bebidas se visualiza la cantidad en pesos colombianos de los ingresos que tiene el sector de bebidas en la ciudad de Bogotá

A continuación se presenta la gráfica 23 con las ganancias y pérdidas del subsector bebidas:

Gráfica 26. Ganancias y pérdidas de la Actividad de Bebidas



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Nota: la gráfica ganancias y pérdidas frente a margen neto para bebidas donde las ganancias y pérdidas están en millones de pesos y el margen en porcentaje para el año 2012, 2013 y 2014.

El subsector de bebidas presenta un comportamiento con un aumento constante finalizando para el año 2014 con un margen neto de 17,8 con respecto al anterior año. También presentó un aumento del 2,3% en el año 2013 y una reducción del 4,8% para el año 2014. Presenta unas ganancias y pérdidas de \$2.095.979 millones con una disminución del 16,51% con respecto al año 2013.

4.5.4 Alianzas de empresas. Existen diferentes alianzas que se crean para fortalecer a las empresas. Esta es una alternativa de las empresas para lograr una expansión. Pueden ser temporales o constantes. Es el caso del Grupo Nutresa que es la reunión de varias empresas que se unen para fortalecerse entre sí. Un buen ejemplo es la alianza entre Bimbo y Alpina que son empresas que toman como estrategia unir fuerzas para lograr objetivos comunes.

En la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, tiene un comité para cada una de las industrias de alimentos. Este tiene como fin posicionar al sector de alimentos como motor de desarrollo del país a través de su liderazgo, competitividad y sostenibilidad y bajo el enfoque de cadena de valor. Existe otro comité de la

industria de bebidas que reúne a productores, embotelladores y comercializadores de bebidas en Colombia. Su objetivo es la realización de actividades y gestiones gremiales que fomenten el desarrollo integral de la industria¹⁴⁹.

Resumen

Las empresas colombianas se clasifican de acuerdo a su tamaño en Micro, Pequeña, Media y Grande empresa de acuerdo a sus activos totales o número de trabajadores.

A la hora de conformar una empresa se deben realizar unos trámites frente a la Cámara de Comercio y la DIAN. Para esto se debe tener claro las diferentes tipos de sociedades y los beneficios que traen estas a la sociedad, en el sector de alimentos y bebidas las que se presentan con mayor frecuencia es Anónima, S.A.S y limitada, representan más del 90% de todas las empresas.

A nivel nacional se crean aproximadamente 275.000 empresas y cierran operaciones 89.000 empresas. En el caso de Bogotá se liquidaron 17.719 empresas. El sector de manufactura cierra alrededor del 33,21%, es decir, 508 empresas quebraron en la ciudad de Bogotá. Se cree que Bogotá ocupa los primeros lugares de cierre debido a ser la ciudad con más empresas.

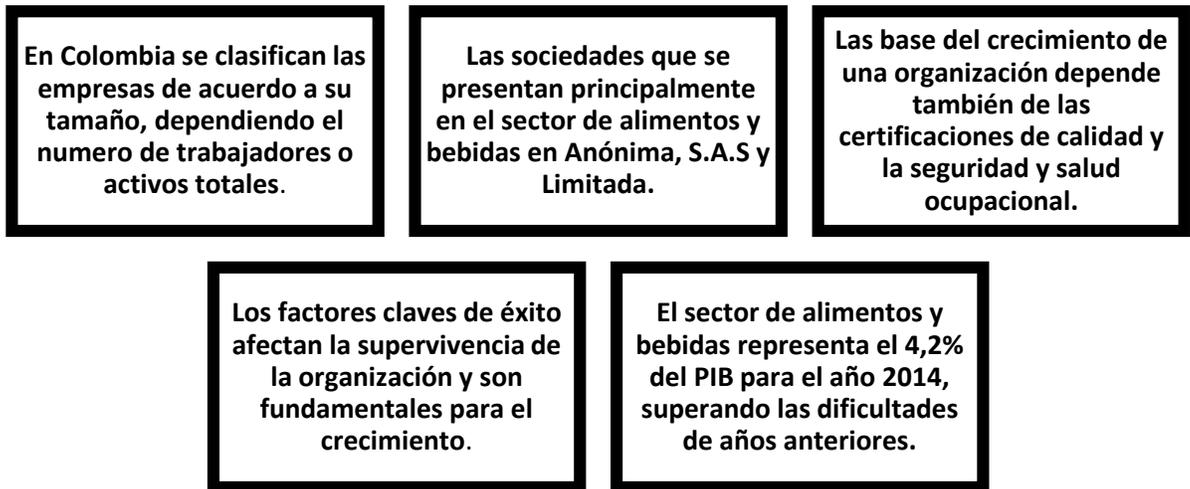
La certificación en calidad y la afiliación en seguridad y salud ocupacional representa un factor importante ya que el no tener esto puede generar problemas es su crecimiento, generando un estancamiento o provocando un cierre de las organizaciones por los costos que implica diferentes acciones legales.

Los factores claves de éxito son elementos que compromete la supervivencia de la organización. Estos dependen principalmente de la organización y sus características y presentan una relación directa con el tiempo. Estos factores suelen dividirse de acuerdo a las áreas que pertenecen como de producción, financiero, marketing, recursos humanos, entre otros.

Para cualquier sector económico una alianza entre empresas es la unión de fuerzas para lograr objetivos comunes que suelen ayudar al crecimiento y el desarrollo de productos o mercados. Estas alianzas dependen de las empresas si son temporales o constantes, generando confiabilidad y relaciones estrechas entre compañías.

¹⁴⁹ ANDI. Asociación Nacional de Empresarios Colombianos. [en línea] disponible en < <http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx> > [citado el 24 de Abril de 2016]

Figura 8. Resumen Capítulo 4



5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con esta investigación de mercados se pretende realizar un estudio de las pymes en Bogotá en el sector de alimentos y bebidas que han logrado mantenerse en el mercado por más de 5 años, ya que la mayoría de las empresas que nacen no logran superar esta barrera y cierran antes de los 5 años. Por esta razón se pretenden identificar factores claves de éxito en los que se han enfocado las organizaciones para mantenerse y poder crecer con el objetivo realizar un modelo empresarial para las futuras empresas y las empresas que ya se encuentran en la etapa de crecimiento y presentan dificultades en su buen funcionamiento.

Esta investigación pretende responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores claves de éxito de las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá que han logrado perdurar por un período superior a los 5 años?

5.1 SEGMENTACIÓN

Se realiza una segmentación industrial, donde se analiza la parte geográfica y demográfica para identificar la población a estudiar.

5.1.1 Segmentación geográfica. Colombia es una república unitaria de América, oficialmente República de Colombia, situada en la región noroccidental de América del Sur. Está constituida en un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista. Está organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados y un Distrito capital. La capital de la república es Bogotá D. C.¹⁵⁰

Figura 9. Mapa de Colombia



¹⁵⁰ Colombia. [en línea] disponible en < <http://www.colombia.com/> > [citado el 14 de Abril de 2016]

Según el último censo estima un número de habitantes alrededor de 47'662.951, con una superficie de 2.129.748 km², de los cuales 1.141.748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 988.000 km² a su extensión marítima.

Presenta alrededor de 1,6 millones de unidades empresariales, en todo el territorio colombiano, se crean alrededor de 23.000 empresas. La economía se divide en tres sectores, industrial, de servicios y comercio. También se divide por tamaños ya sea por sus activos o por el número de trabajadores en microempresa, pequeña, mediana y grande.

Bogotá tiene aproximadamente 7'878.783 de habitantes y presenta una diversidad cultural, la cual, fortalece el desarrollo de la ciudad y el fortalecimiento de esta. Se divide por localidades y cada una se caracteriza de manera distinta.

Figura 10. Mapa de Bogotá



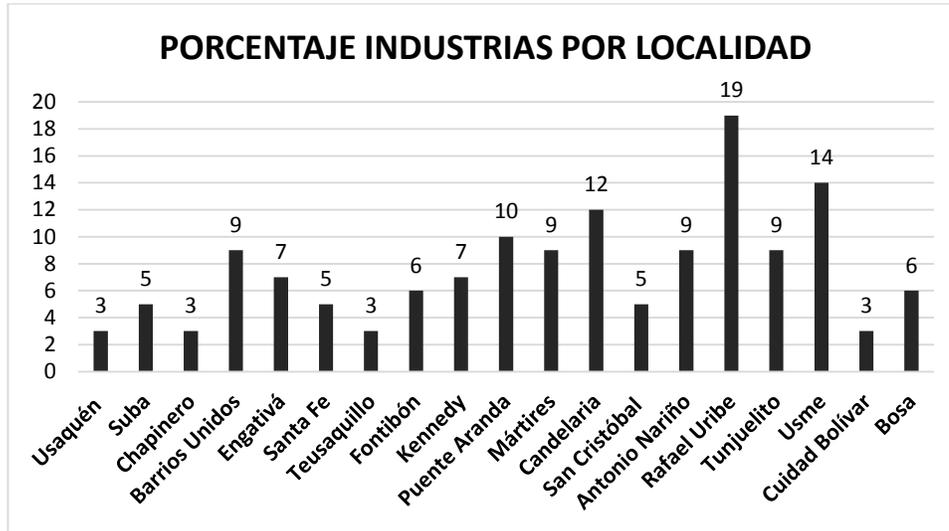
Fuente: Alcaldía de Bogotá. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/> > [citado el 24 de Abril de 2016]

Nota: en la figura se muestra el mapa con la división por localidades.

Se crean y renuevan alrededor de 370 mil empresas en Bogotá para el 2014 entre los sectores industriales, servicios y comercio. El nicho de mercado es el subsector de alimentos y bebidas donde se presentan casi 568 empresas.

5.1.2 Segmentación demográfica. Para la investigación se buscan organizaciones que sean pequeñas o medianas empresas, del sector industrial que pertenezcan al subsector de alimentos y bebidas donde estén cruzando o hayan pasado los 5 años de vida en el mercado. Se tienen en cuenta todas las localidades.

Gráfica 27. Porcentaje de industria por localidad



Fuente: El Tiempo. Disponible en <<http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota/>> [citado el 10 de Abril de 2016]

Nota: en la gráfica se muestra el porcentaje de participación de las industrias de acuerdo a la localidad en donde se encuentran.

El subsector de alimentos y bebidas presenta 568 empresas donde 528 de las son de alimentos y 40 de bebidas. Están distribuidas por su tamaño en 214 grandes empresas, 219 medianas y 135 pequeñas. Estas empresas se dedican principalmente a la transformación, distribución y comercialización de alimentos y bebidas para los seres humanos y animales.

5.2 PLAN DE MUESTREO

5.2.1 Población de interés. Existe una división de la participación de las empresas de alimentos y bebidas. Estas se dividen de acuerdo a sus aspectos microeconómicos, de la siguiente manera:

Tabla 15. Empresas por sector

Sector	Número de empresas
Actividades de Alimentos	528
Actividades de Bebidas	40

Fuente: Superintendencia de sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Se tiene 528 empresas de alimentos y 40 empresas de bebidas en la ciudad de Bogotá de acuerdo al informe de desarrollo de la Superintendencia de Sociedades, es esta la población a estudiar para el desarrollo de la investigación.

Gráfica 28. Participación de alimentos y bebidas



Nota: la gráfica muestra la participación porcentual de cada una de las actividades económicas de un total de 568 empresas del sector de alimentos y bebidas.

El 93% de las empresas pertenecen a alimentos debido a que en su estructura se pueden integrar diferentes actividades, para bebidas se tiene el 7% de las empresas que se dedican a la fabricación de bebidas alcohólicas o no alcohólicas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Tabla 16. Ingresos de acuerdo al tamaño

Tamaño	Ingresos Operacionales	No Sociedades
Grande	45.035.351	214
Mediana	2.735.461	219
Pequeña	373.484	135
Total	48.144.296	568

Fuente: Superintendencia de sociedades. Disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>>

Se encuentran en la tabla 19 los ingresos operacionales y el número de sociedades de acuerdo al tamaño de la empresa, donde la mayor cantidad de empresas se encuentran en medianas con 219 empresas y los ingresos operacionales más altos los tiene las grandes empresas debido a su cantidad de ventas que realizan.

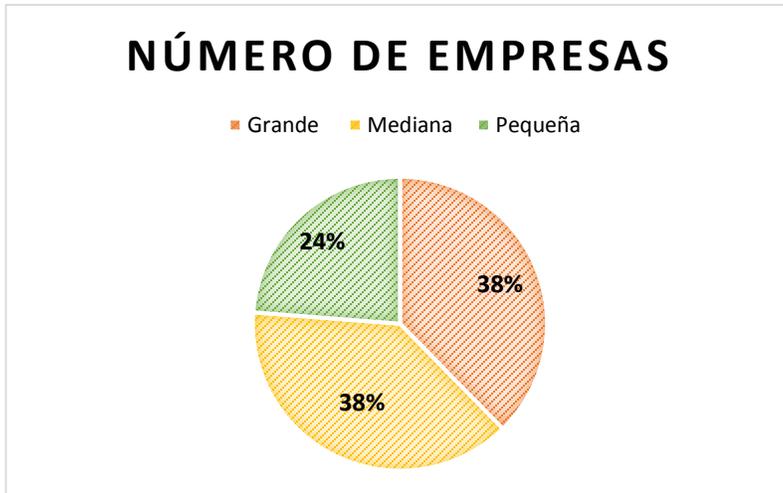
Gráfica 29. Ingresos de acuerdo a su tamaño



Nota: el porcentaje de la participación de los ingresos de acuerdo al tamaño de las empresas.

Se tiene la gráfica de la participación porcentual de cada uno de los tamaños de empresas con respecto a los ingresos operacionales que reciben.

Gráfica 30. Número de empresas de acuerdo a su tamaño



Nota: el porcentaje de la participación del número de sociedades de acuerdo al tamaño de las empresas.

Con respecto al tamaño de las empresas se tiene una cantidad de sociedades que pertenecen a estas, en las medianas empresas se tiene un 38% de igual manera que las grandes empresas y para las pequeñas empresas un 24% de participación.

5.2.2 Tipo de muestreo. El tipo de muestreo que se utilizó fue probabilístico con muestreo estratificado. Con esto se quiere observar si existe alguna diferencia entre las empresas de alimentos o las empresas de bebidas. En esta se divide los grupos de acuerdo al número de empresas que se van investigar en esta caso el subgrupo numero 1 corresponde a alimentos con 326 empresas y el subgrupo 2 a bebidas con 28 empresas aproximadamente.

Pero debido a que no se puede acceder a una base de datos de toda las organizaciones de esta población, por esta razón se investigaran las empresas a las que se tienen acceso más cercano debido al tiempo, facilidad de obtención de información y por motivos académicos.

5.2.3 Tipo de investigación. El desarrollo del proyecto se realizará desde un enfoque de tipo descriptivo – explicativo, ya que se busca describir y explicar las variables que afectan a las PYMES bogotanas, en cuanto a su perdurabilidad. Así mismo, se pretende por medio de herramientas cuantitativas, encontrar las causas del fenómeno.

Este plan de investigación aplicará y ejecutará el tipo de investigación descriptiva, que básicamente busca conocer las situaciones y actitudes más dominantes, a través de la descripción de las actividades y procesos, respondiendo a las preguntas de ¿para qué? y ¿por qué? se realiza la investigación. Posteriormente, se selecciona la mejor manera de recolectar la información y la manera en que las variables evaluadas independientemente, pueden asociarse entre sí.¹⁵¹

Este proyecto de investigación ejecutará además el tipo de investigación explicativa, ya que pretende dar sentido y comprensión al fenómeno y variables estudiadas, analizar y sintetizar la información recolectada, por medio de herramientas como estudio de casos y estudios correlacionales entre otros, con el fin de resolver el problema de la perdurabilidad de las PYMES bogotanas.¹⁵²

5.2.4 Tamaño de la muestra. Ya que la población objetivo es finita obtenemos que:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

P=0,05 q=0,05

E=0,05 N=354

¹⁵¹ UNAD.[en línea] disponible en <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html> [citado el 26 de junio de 2015]

¹⁵² Ibid.

$$n = \frac{354 * 1,96^2 * 0,05 * 0,05}{0,05^2 * (354 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,05}$$

$$n = 3,81$$

El resultado para la entrevistas es realizar 4, estas entrevistas se realizaran por afijación proporcional de acuerdo a los dos subgrupos identificados donde se tomaran 5 empresas de alimentos y 3 empresas de bebidas, para un total de 8 entrevistas.

5.2.5 Entrevista

Por medio de la presente entrevista se desea identificar las buenas prácticas que han llevado a cabo las pymes en Bogotá, las cuales les ha permitido perdurar por un largo plazo. Esta información es para un proyecto de investigación de la Universidad de América, y los datos obtenidos son con fines netamente académicos. No hay respuestas malas ni buenas.

Gracias por su tiempo y su colaboración.

1. ¿Cuántos años lleva su organización en el mercado?

- a. 1-5 años
- b. 6-9 años
- c. Más de 10 años

2. ¿Cómo surgió la idea de negocio?

- a. Emprendimiento
- b. Situación económica
- c. Otra Cuál? _____

3. ¿Cómo han logrado el proceso de crecimiento?

- a. Buenas prácticas
- b. Perseverancia
- c. Manejo gerencial
- d. Otro Cuál? _____

4. ¿Qué estrategias sigue la organización? Puede marcar más de una opción

- a. Estrategia de innovación
- b. Estrategia de desarrollo de mercados
- c. Estrategias de desarrollo de productos
- d. Estrategias de competitividad
- e. Estrategias de penetración
- f. Estrategias de integración
- e. Otra Cuál? _____

5. ¿Cómo implementan las anteriores estrategias?

6. ¿Qué aspectos de desempeño son más importantes para la organización?
Puede marcar más de uno

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Proceso
- d. Crecimiento
- e. Reconocimiento
- f. Desarrollo
- ¿Por qué? _____

7. ¿En qué aspecto no puede fallar la organización para mantener su buen funcionamiento?

8. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que afrontar la organización a lo largo de la historia?

9. ¿Cómo califica su nivel de servicio?

1. Deficiente
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Excelente

10. ¿Cuál considera que es la clave para mantenerse en su mercado?

- a. La financiación
- b. La producción
- c. La publicidad y marketing
- d. La seguridad y salud ocupacional
- e. El personal

¿Por qué?

11. ¿Actualmente cuenta con alguna certificación de calidad?

12. Liste los factores claves que ha llevado a su empresa a perdurar en el tiempo.

Resumen

La investigación busca responder a la pregunta de ¿Cuáles son los factores claves de éxito de las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá que han logrado perdurar por un período superior a los 5 años?

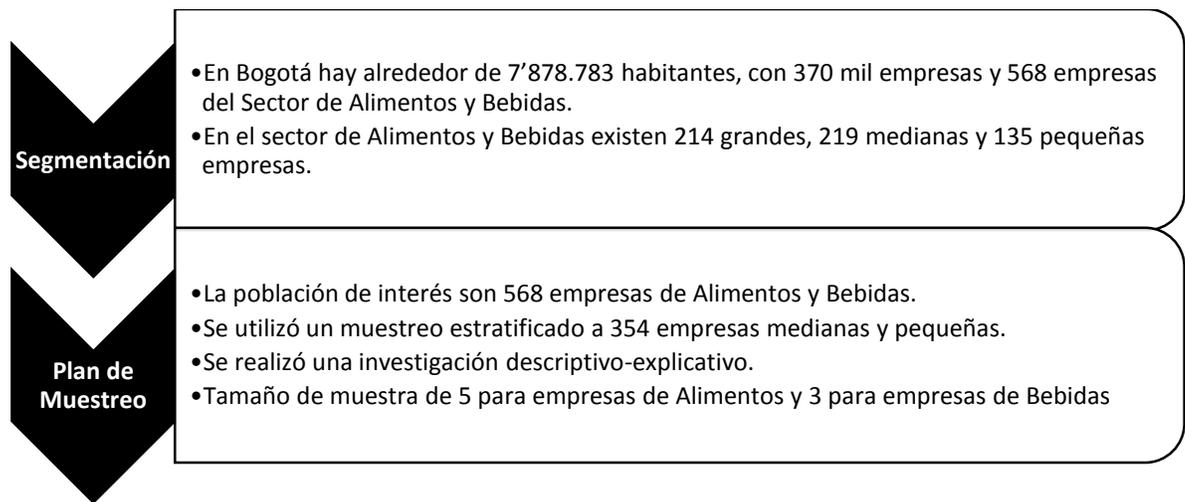
Para responder a esta pregunta se realizó una investigación geográfica donde en Colombia existen 1,6 millones de unidades empresariales y se crean y renuevan alrededor de 23.000 empresas. En Bogotá se crean y renuevan 370 mil para el año 2014 y de estas 568 empresas son de alimentos y bebidas.

Segmentando de manera demográfica las empresas que sean pequeñas o medianas empresas en el sector de alimentos y bebidas que estén o hayan pasado los 5 años de vida en un mercado.

Existen 219 empresas medianas y 135 empresas pequeñas para un total de 354 empresas la cual sería la población a estudiar, de las cuales 326 empresas son de alimentos y 28 de bebidas.

El desarrollo de la investigación será descriptivo- explicativo y se realizara un total de 8 entrevistas.

Figura 11. Resumen Capitulo 5



6. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Las empresas investigadas pertenecen al sector de alimentos y bebidas, en la actualidad todas ellas se encuentran en funcionamiento y llevan un recorrido en el mercado. Entre las empresas entrevistadas se encuentran de lácteos, bebidas no alcohólicas, embutidos, restaurantes y productoras de pasa bocas.

1. ¿Cuántos años lleva su organización en el mercado?

Esta pregunta es de identificación en qué etapa se encuentra la organización que es investigada y si cumple con los requisitos que se quiere.

Gráfica 31. Años en el mercado



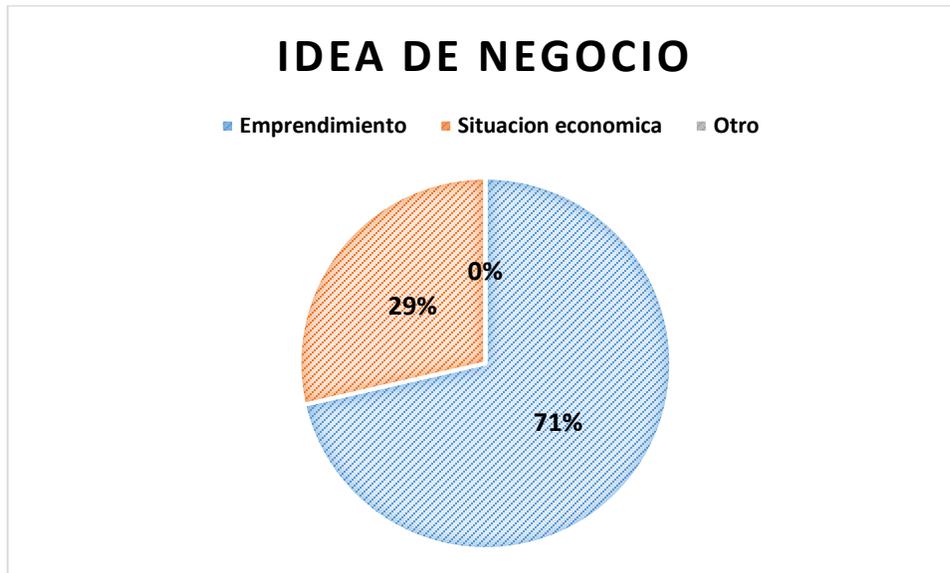
Se presentan tres opciones de respuesta que van de intervalos de 1 a 5 años, de 6 a 9 años y más de 10 años que se encuentren presente en un mercado.

Se obtuvo que la mayoría de las empresas que se entrevistaron se encuentran entre los 6 y los 9 años esto quiere decir que ya pasaron la barrera de los temidos 5 años donde la mayoría de las organizaciones no logran cumplir. El objetivo es que estas organizaciones puedan aportar algo para las empresas que inician o están en su proceso de crecimiento para evitar la muerte prematura de estas.

2. ¿Cómo surgió la idea de negocio?

Cada organización nace de manera distinta y esta forma la que define el ser de la organización y el desempeño que tendrá, pues depende de la disciplina y entrega que den sus fundadores para su lograr un crecimiento y una perdurabilidad.

Gráfica 32. Idea de negocio

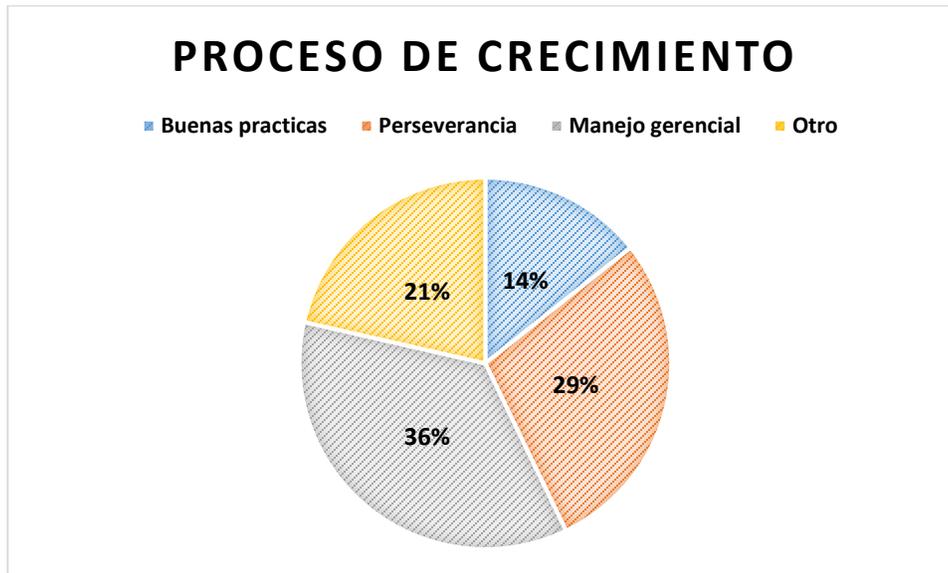


Se presentan tres ideas de negocio por emprendimiento, situación económica que hace referencia de un momento de crisis donde se decide emprender un negocio para lograr tener ingresos económicos y otros motivos. En esta parte el 71% de los encuestados contestaron que su idea surgió por emprendimiento, este es muy importante ya que ayuda al estabilizar la economía de un país, se necesita de ideas para que surjan grandes cambios, un emprendedor es pionero en la realización de su proyecto pero este asume varios riesgos, pues es el que invierte y puede que gane o pierda, es muchos casos en la teoría el estudio de factibilidad da viabilidad al proyecto, pero todo mercado genera incertidumbre y es volátil y no se pueden prever las amenazas. Si la idea de negocio surge de emprendedor esto ayuda a que las objetivos de este se den con mayor facilidad ya que el emprendedor querrá que su idea sea puesta en marcha hasta el final de su ciclo, en cambio los que lo hacen por situación económica suele ser más factible que abandone el barco en la mitad del camino por falta de convicción.

3. ¿Cómo han logrado el proceso de crecimiento?

Una vez que el proyecto entre en marcha se tienen diferentes procesos que ayudan al crecimiento de la organización y a su fortalecimiento. En la siguiente gráfica se observa los resultados que arrojó la pregunta número 3.

Gráfica 33. Proceso de crecimiento



La mayor participación la tiene el manejo de gerencia con un 36%, es acá donde se toman las decisiones que afectaran todas las áreas de la organización, donde se controlan cada uno de los movimientos y las finanzas de la empresa. En el inicio de una empresa no poseen los diferentes recursos y flujo de efectivo por eso son cruciales las relaciones con los proveedores y el cumplimiento de los plazos de pago. La gerencia debe tener clara la misión, objetivos y metas de la organización para poder tomar las mejores decisiones para cumplir con metas. En segundo lugar se tiene la perseverancia con un 29%, pues a lo largo del camino se presentaran diferentes dificultades que logran debilitar la empresa y es cuando la perseverancia del emprendedor y sus directivas unidas con la disciplina logran superar los obstáculos que se presentan.

Algunas empresas enfatizaron su crecimiento en otros procesos que según ellos logran fortalecer la organización como lo es la calidad en su producto y servicios, innovación y disciplina, esto genera un conjunto de fortalezas convirtiéndose en base para cualquier circunstancia de adversidad.

4. ¿Qué estrategias sigue la organización?

A la hora de realizar una organización la idea no tiene toda la importancia, se necesitan de estrategias claras y viables para poder desarrollar y crear un mercado para el producto o servicio que se ofrece, las ideas pueden ser buenas pero si la ejecución de las estrategias no es la más adecuada se convierte en un fracaso y en una pérdida de tiempo y de esfuerzos.

Gráfica 34. Estrategias de las organizaciones



Como resultado se obtuvo tres estrategias que se creen que son las más importantes para las organizaciones en la actualidad como los son la estrategia de competitividad, innovación y desarrollo de producto, cada una con un 21% de participación.

La estrategia de competitiva busca alcanzar objetivos de largo plazo, lo que se quiere con esta es aumentar la posición competitiva de la empresa, creando relaciones estrechas con cada uno de los miembros de la cadena de suministro, estas estrategias están dirigidas por la gerencia decidiendo el destino de la empresa.

La estrategia de innovación ha venido cogiendo fuerza debido a los cambios tan frecuentes que se tienen en los mercados, se debe tener una innovación constante para mantenerse en el mercado debido a la globalización de los mercados, se deben ajustar a las tendencias, modas y requerimientos de los clientes lo más rápido posible.

Se relaciona la innovación directamente con la estrategia de desarrollo de producto pues estas dos están involucradas en los cambios que tiene el mercado y que los clientes cada día buscan cosas nuevas, que les genere mayores beneficios y es por eso que se presentan productos con servicios complementarios o con mayor variedad de textura, sabor, olor, entre otros.

Sea cual sea la estrategia que implementa la organización de debe realizar una planeación y verificar si esta ayuda a cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

5. ¿Cómo implementan las anteriores estrategias?

Se puede observar que las empresas generan sus estrategias de acuerdo al plan estratégico, implementando estas por medio de un análisis de la competencia, análisis interno y externo basándose en herramientas que generen información para la toma de decisiones.

Debido a los cambios y a la globalización de los mercados se presentan unidades para el desarrollo de productos e innovación de los mismos, para atender las tendencias del mercado como lo son productos fitness, funcionales, orgánicos, entre otros.

Para el desarrollo de mercados se pueden crear estrategias que permitan mejorar la comercialización y posicionamiento del producto, se puede hacer por medio de la calidad de los procesos, materiales, servicio y producto en sí, implementando normas de higiene que certifiquen los procesos de la empresa.

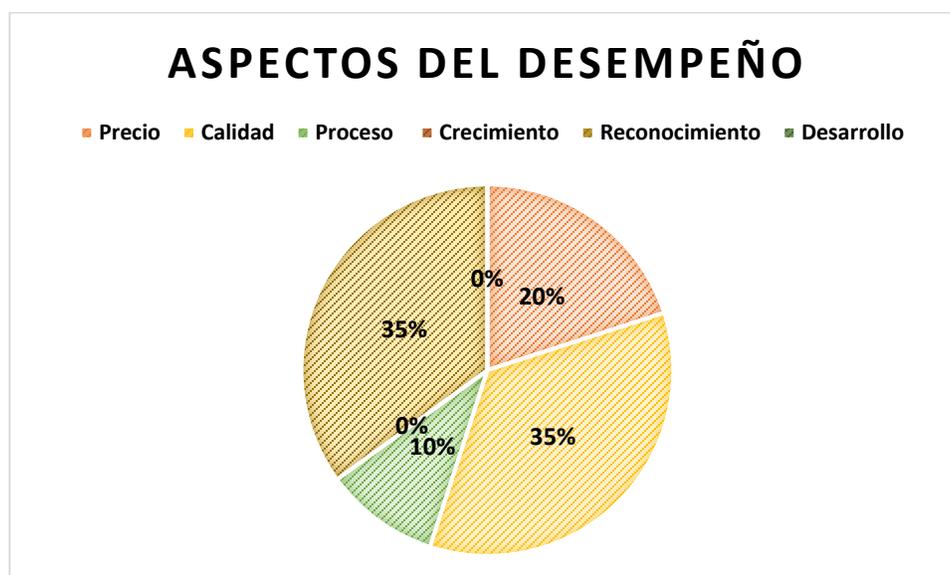
Existen otras estrategias que permiten incrementar la presencia de los productos en el mercado, por medio de la disminución de precios, calidad en el producto, mejorando el servicio al cliente, manejo de obsequios, promociones, entre otros.

Cada organización de acuerdo a sus recursos y metas pueden implementar las estrategias de manera distinta, siempre en cuanto cumplan con el objetivo.

6. ¿Qué aspectos de desempeño son más importantes para la organización?
Puede marcar más de uno

Cada compañía centra sus esfuerzos en diferentes actividades o aspectos para mejorar su desempeño y poder mantenerse en un mercado.

Gráfica 35. Aspectos del desempeño



El desempeño de la organización refleja el estado de esta, en este caso las empresas entrevistadas coincidieron que los aspectos más importantes son la calidad y el reconocimiento, estos dos están unidos pues el reconocimiento lo da el producto y si este satisface de manera satisfactoria las necesidades se relaciona con la calidad. De esta manera fortalecen la marca y proporciona una confianza en sus clientes. Estos dos aspectos tuvieron un resultado del 35% cada uno, seguido del precio con un 20%.

Si bien ningún aspecto se puede descuidar para el buen funcionamiento de la organización si es de vital importancia enfatizar en aquellos que hacen más fuerte a la empresa.

7. ¿En qué aspecto no puede fallar la organización para mantener su buen funcionamiento?

Debido a la finalidad de los productos que es el consumo, uno de los aspectos en los que no se puede fallar es la calidad de estos, incurrir en problemas de calidad podría provocar serios problemas a la organización, legales o de cualquier otra índole. Seguido de esto se debe tener una buena relación con los clientes generando una atención óptima, rápida y de calidad.

Para que la organización funcione de manera óptima se necesita una gestión de talento humana, son las personas las que manejan la organización, las que analizan, ejecutan, fortalecen, generan ideas, etc. Son estas las que dan el valor agregado y por eso se debe realizar una selección y reclutamiento que garantice el personal capacitado para cada función.

La empresa es una cadena y cada eslabón es esencial para su funcionamiento si cualquiera de estas fallan interrumpe el proceso de la empresa. Por eso es necesario controlar y evaluar todas las actividades y procesos.

8. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que afrontar la organización a lo largo de la historia?

Las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones son muchas, se identificaron principalmente que existe abundante competencia en el mercado, aumentando la rivalidad entre estas, también se presentan ilegalidad en productos, aun en Colombia ingresan variedad de productos por contrabando que afectan a las empresas colombianas, también se ven afectadas por productos importados que llegan por debajo de los precios del país.

Otra gran dificultad que presentan las pequeñas empresas es la solvencia económica para la adquisición de insumos, herramientas y maquinaria, recurso humano, publicidad y mercadeo, etc. Esto genera una desventaja con las grandes empresas que también compiten por la cadena de abastecimiento, almacenamiento y compra de materias primas. Esto provoca una competencia desleal para las empresas.

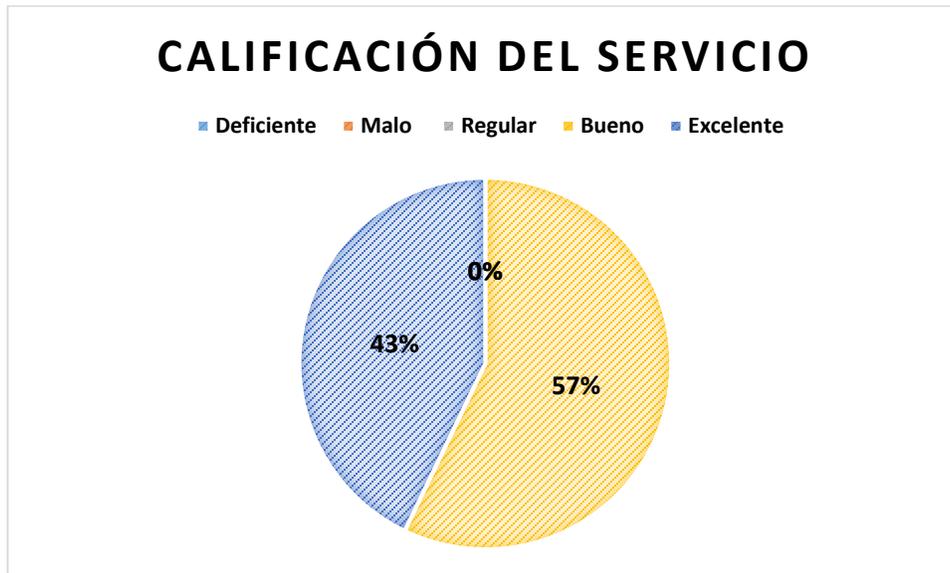
El reconocimiento en el mercado presenta una dificultad para las nuevas empresas ya que el mercado está acaparado por las grandes empresas nacionales o internacionales.

Para resaltar aparte de las dificultades externas que afectan a la organización, se presenta una que es el personal, hablando del como recurso ya sea para su manejo capacitación o disponibilidad.

9. ¿Cómo califica su nivel de servicio?

La percepción de la calidad del servicio es subjetiva, para algunos es buena y para otro deficiente de acuerdo a la satisfacción que perciban. Pero es importante conocer cómo percibe la empresa el servicio que ofrece.

Gráfica 36. Calificación del servicio

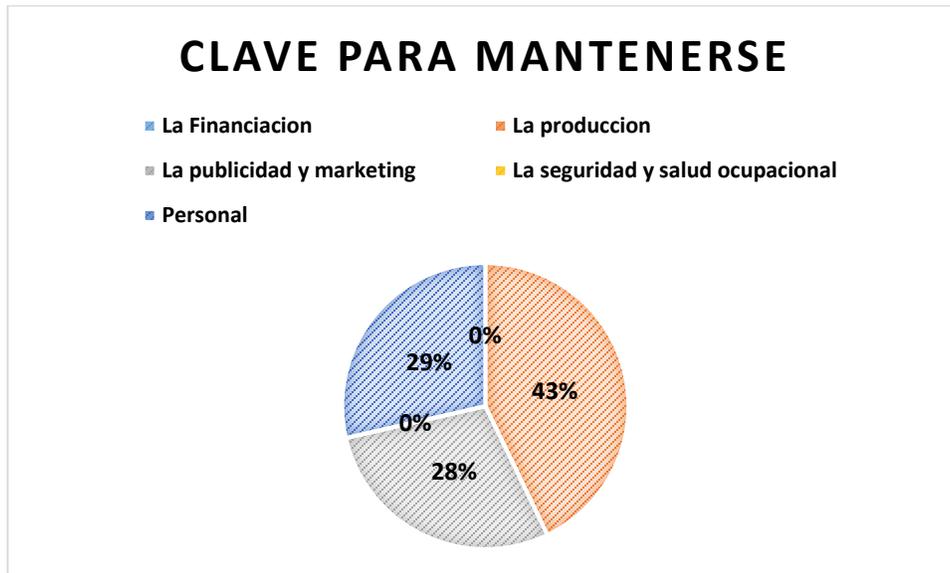


En este caso las empresas en su mayoría se califican como buenas con un 57%, pues si bien se cree que ninguna de ellas se pondría una mala nota, siendo esto casi una auto evaluación, pero se puede concluir que tienen razón debido a que sus organizaciones aún siguen en el mercado y si no fuera bueno el servicio que prestan se encontrarían cerradas o próximas a hacerlo.

10. ¿Cuál considera que es la clave para mantenerse en su mercado?

Existen varios problemas para mantener una organización en un mercado, complicaciones en su productividad, competitividad, la rivalidad, poco crecimiento, entre otras, por eso cada empresa considera unos aspectos claves para mantenerse en el mercado.

Gráfica 37. Clave para mantenerse



La producción recibe el mayor porcentaje con 43%, ya que son empresas de manufactura sus esfuerzos se centran en el proceso, mejorándolo constantemente para reducir recursos llámense tiempo, costos o desperdicios. La producción es la razón de ser de las organizaciones.

Para otras organizaciones que representan el 29% el personal es un factor fundamental para mantenerse son estos los que generan las ideas, los cambios, las mejoras, toman las decisiones y ejecutan las labores de la empresa. Con un personal capacitado se puede realizar cambios que fortalezcan a la organización.

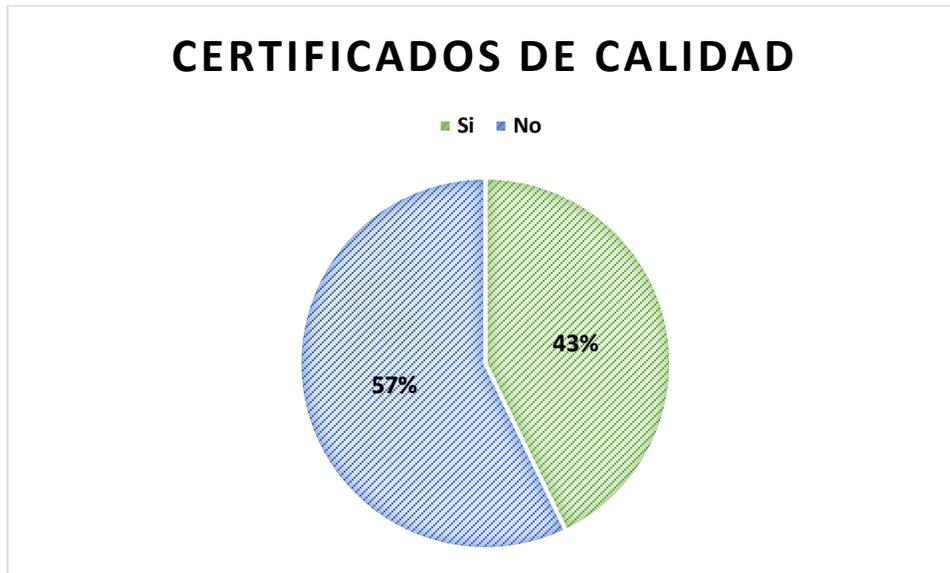
Con un 28% la publicidad y marketing se considera como un factor clave, debido a ser un mercado muy competitivo y variado se debe buscar la manera de darse a conocer y mostrar los productos y servicios que ofrecen.

Es de resaltar que para ninguna de las empresas la seguridad y salud ocupacional forma parte de un aspecto clave, si bien no cambia la organización si ayuda y beneficia a los trabajadores a tener un mejor ambiente de trabajo y se prevén accidentes que generan costos elevados a la empresa.

11. ¿Actualmente cuenta con alguna certificación de calidad?

Muchos estudios ratifican que la certificación de calidad ayuda a cerrar contratos y crear lazos con los proveedores y clientes.

Gráfica 38. Certificados de calidad



Las empresas hasta que no evidencien la necesidad y casi la obligación de certificarse no lo hacen, ya que se cree que generan unos costos innecesarios, pero no visualizan los beneficios futuros que esto le traerá a la empresa, es más sencillo generar una implementación de calidad desde el inicio, pues cuando sea más grande su complejidad aumentará. Con los resultados obtenidos se presenta un 57% de las empresas aun no tienen ninguna certificación de calidad.

12. Liste los factores claves que ha llevado a su empresa a perdurar en el tiempo.

Se presenta en común de las empresas entrevistadas que el factor clave es la calidad de sus productos, la atención al cliente, los clientes como principales motores, buscando una fidelización, disciplina en sus procesos, un grupo de personal capacitado y comprometido con la misión de la empresa y con visión para el futuro y un manejo administrativo responsable y ético.

Resumen

En el análisis de datos se observó que la mayoría de estas presenta cierta atención al personal con el que trabaja he intentan realizar una gestión del personal para asegurar el buen funcionamiento de la organización.

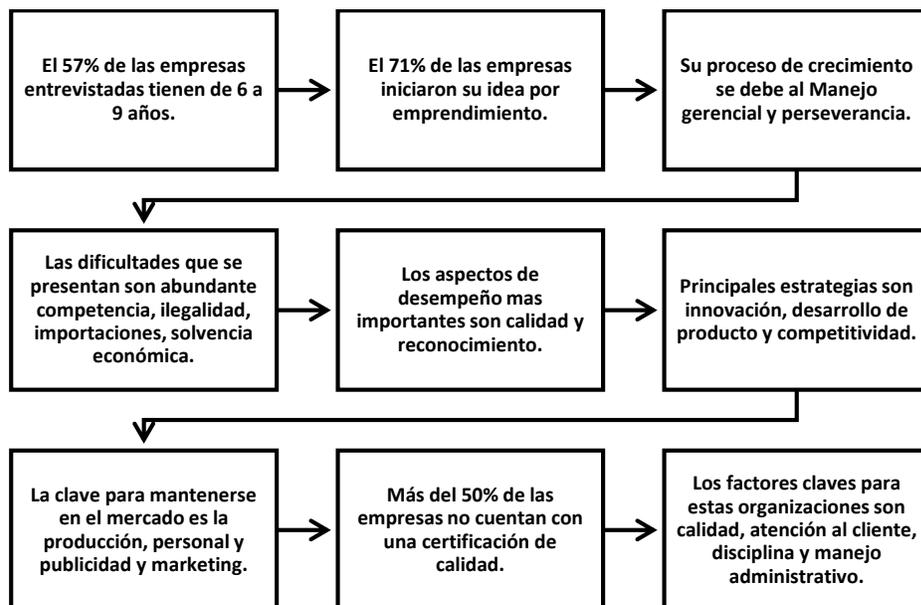
En el proceso de crecimiento enfatizan su éxito al buen manejo de la gerencia y a la perseverancia en sus prácticas y cumplimiento de los objetivos, teniendo una disciplina y un constante control de sus actividades.

A medida que crece la organización se debe prestar atención a aspectos de desempeño cruciales como lo son la calidad y el reconocimiento que van relacionadas entre sí, que juntas ayudan al posicionamiento de una organización.

Cada empresa implementa diferentes estrategias de acuerdo a sus objetivos y metas en este caso las empresas se inclinan con la realización de estrategias de innovación, desarrollo de producto y competitividad, integrando estas con la producción, el personal y la publicidad y marketing.

Todos los sectores presentan dificultades externas que afectan el buen desarrollo de la empresa por eso es crucial identificarlos para poder mitigar sus efectos, en este presentan dificultades con la abundante competencia, la ilegalidad en productos, el aumento de importaciones, la solvencia económica y la competencia desleal con las grandes empresas

Figura 12. Resumen Capítulo 6



7. MODELO EMPRESARIAL DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

7.1 MODELOS BASE

John F. Rockart teórico en el comportamiento organizacional define a los factores claves de éxito como “Número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurarán un rendimiento competitivo para el individuo, el departamento o la organización. Son áreas donde las "cosas deben ir bien" para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas.”¹⁵³

En los diferentes modelos estratégicos de un negocio se basan principalmente en las herramientas para definir si el negocio y su planeación, es acá donde los factores claves de éxito tienen una importancia vital para la planeación de sus metas.

El modelo de negocio se basa principalmente en el modelo de negocio de Canvas que fue creado por Alexander Osterwalder, en este modelo incluye todos los aspectos relacionadas a la organización desde los clientes, socios claves y estructura de costos. En este modelo se rigen pautas para atraer clientes, definir ofertas e implementar estrategias de publicidad.

Figura 13. Modelo de negocio de Osterwalder

Partners Claves ¿Qué pueden hacer los partners mejor o con un costo mejor y esto enriquece el modelo de negocio?	Actividades Claves ¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio de que manera las lleva acabo?	Propuesta de Valor ¿Qué problema solucionan? ¿Qué necesidad satisface? ¿Qué beneficios aporta?	Relación con los Clientes ¿Qué tipo de relación esperan los clientes que se establezcan y se mantenga con ellos?	Segmento de clientes ¿A quién se dirige? ¿Qué segmentos considera? ¿Cuáles son los prioritarios?
	Recursos Clave ¿Qué recursos clave requieren el modelo de negocio?		Canales ¿A través de que canales cuenta y atenderá a los clientes?	
Estructura de Costos ¿Cuál es la estructura de costes del modelo de negocio?			Flujo de ingresos ¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por la solución y mediante que forma de pago? ¿Qué márgenes obtengo?	

Fuente: Guía del emprendedor. Disponible en <<https://www.lancetalent.com/blog/guia-del-emprendedor-modelo-de-negocio/>> [citado el 29 de Abril de 2016]

¹⁵³ Scribd. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. [en línea] disponible en <<https://es.scribd.com/doc/246124180/Lect-5-Factores-Criticos-del-Exito-Por-John-F-Rockart-pdf>> [citado el 29 de Abril de 2016]

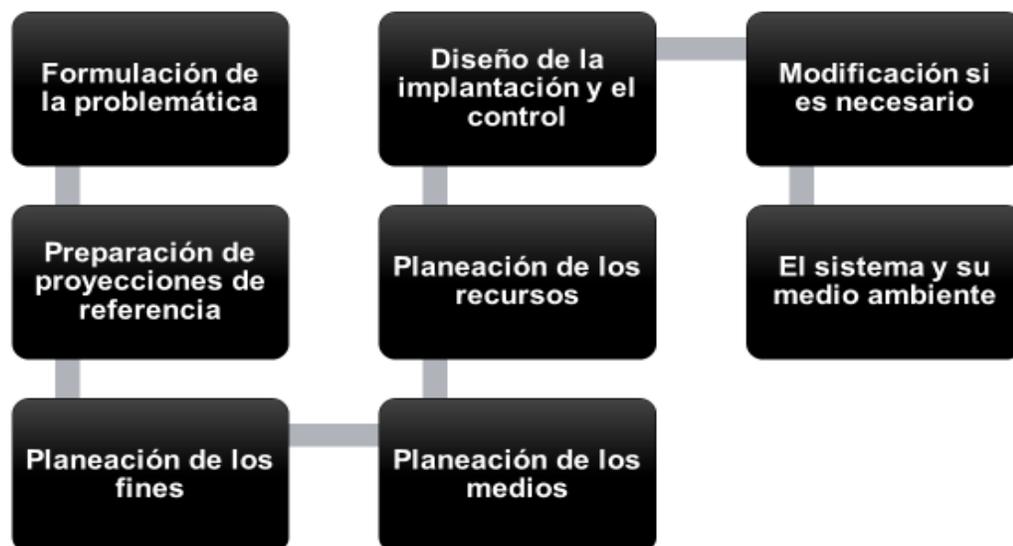
Se tendrá como base este modelo el elemento de actividades claves, considerando aquellas actividades internas que permitirán entregar al cliente una propuesta de valor y cuáles de estas deben ser controladas para evitar inconvenientes en la organización.

El modelo de Russel Ackoff evidencia la importancia de la planeación interactiva cuando no se presenta una planeación y las de otros generan afectación en la organización. Este modelo resalta la importancia de analizar y comprender los cambios en forma global y la constante actualización con el entorno y la planeación con la que se va hacer frente a estos cambios¹⁵⁴.

En la planeación interactiva Ackoff habla de tres principios con los que lleva a cabo, los cuales son¹⁵⁵:

- Principio participio: solo con la participación de los miembros de la organización es que se puede realizar el proceso y desarrollar la planeación.
- Principio de continuidad: existen diferentes variables que afectan la realización de la planeación por ello se debe tener una permanente observación y control.
- Principios Holísticos: se debe coordinar e integrar la planeación de manera simultánea para obtener mejores resultados.

Figura 14. Modelo de planeación interactiva de Ackoff



Fuente: Modelos de gerencia estratégica. Disponible en <<http://gustavo-agudelo-velez.webnode.es/blog/gerencia/gerencia-estrategica/conceptos-basicos-gerencia/modelos-de-gerencia-estrategica/>> [citado el 29 de Abril de 2016]

¹⁵⁴ Modelos Estratégicos. [en línea] Disponible en <<http://estrategia-modelos.blogspot.com.co/>> [citado el 29 de Abril de 2016]

¹⁵⁵ Enciclopedia Virtual. [en línea] Disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/russel_ackoff.html> [citado el 29 de Abril de 2016]

En este modelo que presenta Ackoff se observa la importancia de la relación que se tiene toda la organización con la estrategia de planeación y la volatilidad que puede tener el entorno y el grado de afectación de esta hacia la organización.

Fred David es un profesor en administración estratégica de dos universidades de Estados Unidos, sus publicaciones se centran en las estrategias, generando un modelo de gerencia estratégica.

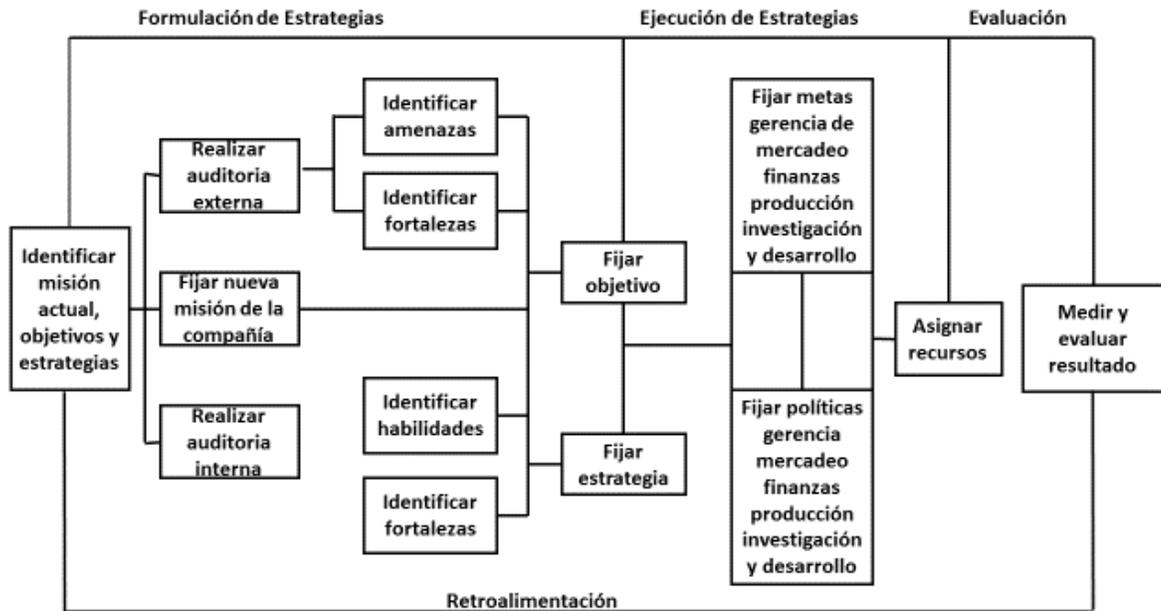
Este modelo se basa en tres etapas: formulación, ejecución y evaluación. Se enfoca en la toma de decisiones de la organización por medio de información dada cuantitativamente y cualitativamente frente a diferentes circunstancias de incertidumbre.

Inicia con la identificación de la misión, objetivos y estrategias de la organización antes de realizar el proceso de planeación estratégica, posteriormente se requiere de una auditoría externa e interna para identificar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, con esta información recolectada se puede realizar una nueva misión de la organización.

Se divide en dos etapas este modelo, en la primera es la entrada de datos realizando la matriz de evaluación de factor interno, evaluación de factor externo y de perfil competitivo. Para la segunda etapa es un marco analítico para la formulación de las estrategias por medio de la matriz DOFA, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA, Matriz del grupo consulto de Boston BCG, matriz interna y externa MIE y matriz de gran estrategia MGE.

Y para finalizar la tercera etapa es la fase de las decisiones de formulación por medio de la matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE, de esta manera se finaliza el modelo de Fred David.

Figura 15. Modelo de gerencia de estrategia de Fred David



Fuente: Estrategias. Disponible en http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_2.htm [citado el 30 de Abril de 2016]

Con los modelos citados se tienen de base para la realización del modelo empresarial de factores claves de éxito, este modelo se puede considerar como un modelo estratégico debido al comportamiento que tienen los factores en la organización, son claves para la planeación, ejecución y evaluación de todas las estrategias y el buen funcionamiento de la organización.

7.2 DISEÑO DE MODELO

Tomando como base los modelos anteriores y la investigación realizada, se encontraron diferentes factores que enfatizan las organizaciones, con los cuales según ellos han logrado mantenerse en el mercado.

El modelo se basa en el ciclo de vida de la organización iniciando con la idea de negocio, donde parte todo plan de negocio. Se divide en dos etapas etapa de iniciación y etapa de crecimiento.

En estas dos etapas se hablarán de los factores que se deben tener en cuenta para que la empresa logre incrementar su ciclo de vida, si bien no son los únicos si son los principales según la investigación realizada.

Figura 16. Generalidades del modelo

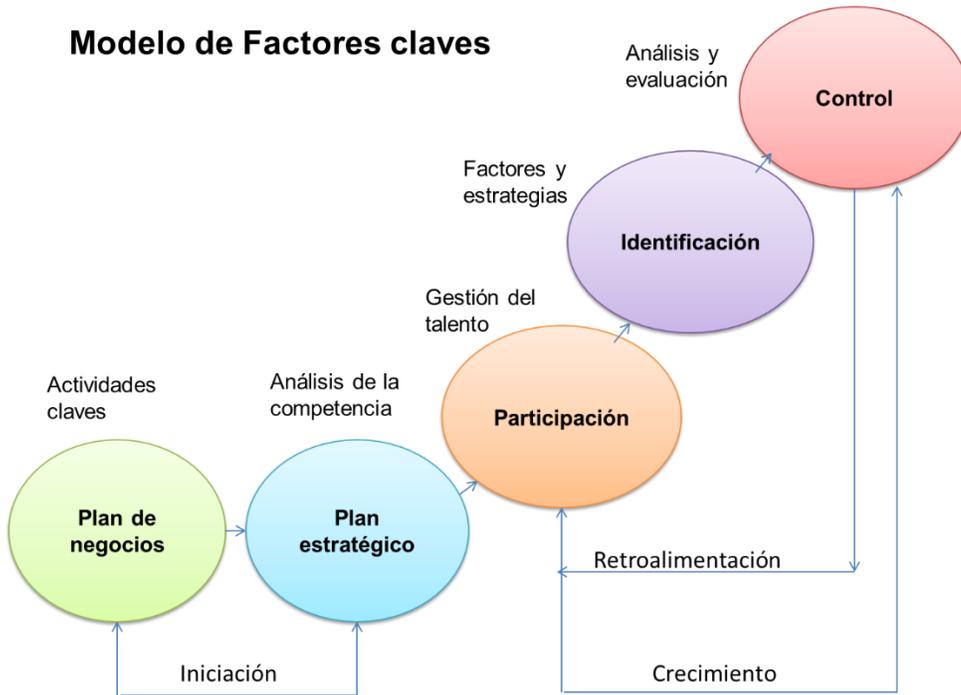


Figura 17. Modelo de Factores Claves de Éxito

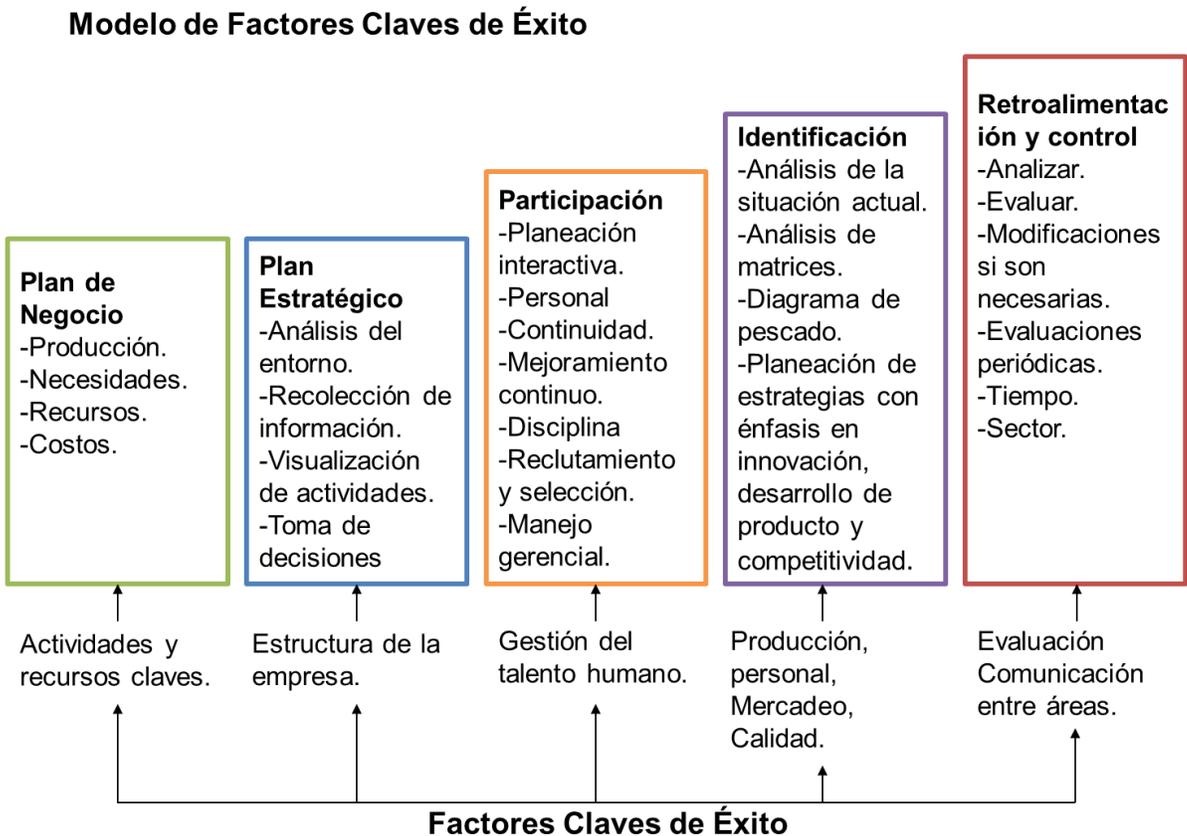
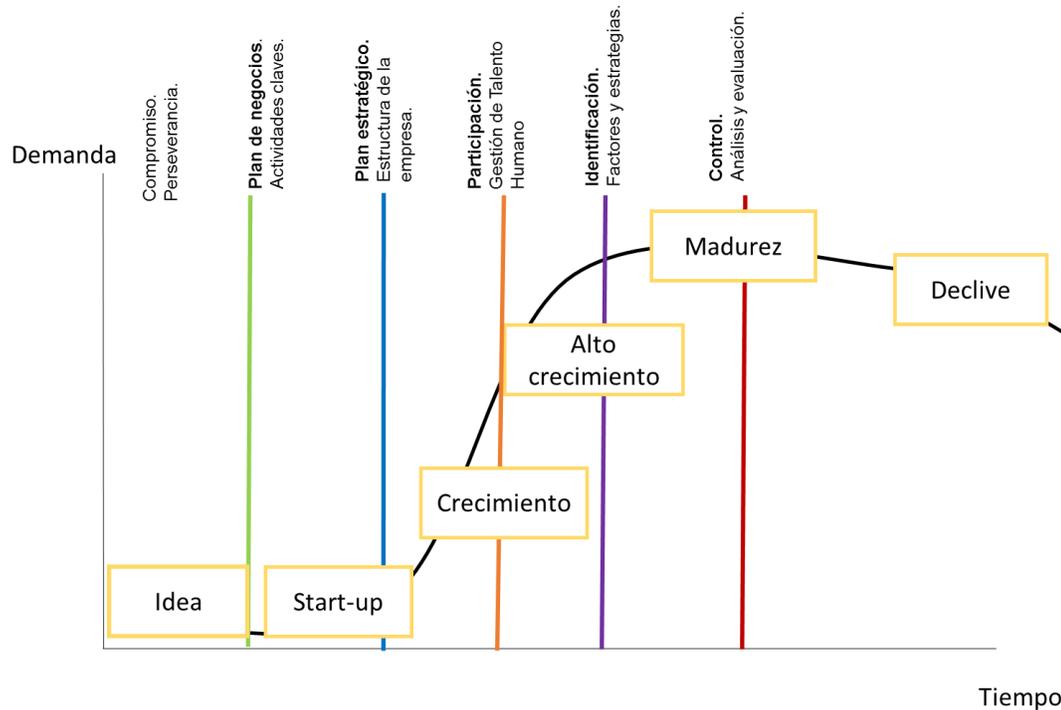


Figura 18. Relación del modelo con el ciclo de vida



En la figura 18 se observa la relación que tiene el modelo de factores claves de éxito con el ciclo de vida de las empresas. Este modelo está dirigido hasta la etapa de crecimiento hasta la madurez, pues es en estas etapas donde se presentan la mayor mortalidad de empresas.

Inicia en la idea con el compromiso, pasión y perseverancia del emprendedor y finaliza con el control, análisis, evaluación y retroalimentación de cada una de las estrategias que se plantean durante el proceso.

Se estableció un flujograma de procesos (Anexo 1) donde se visualiza un paso a paso de los procesos que se deben realizar para la ejecución del modelo, donde se identifican cada una de las etapas y sus actividades a seguir, se inicia con la idea de negocio, lo que se quiere lograr y finaliza con la retroalimentación y control.

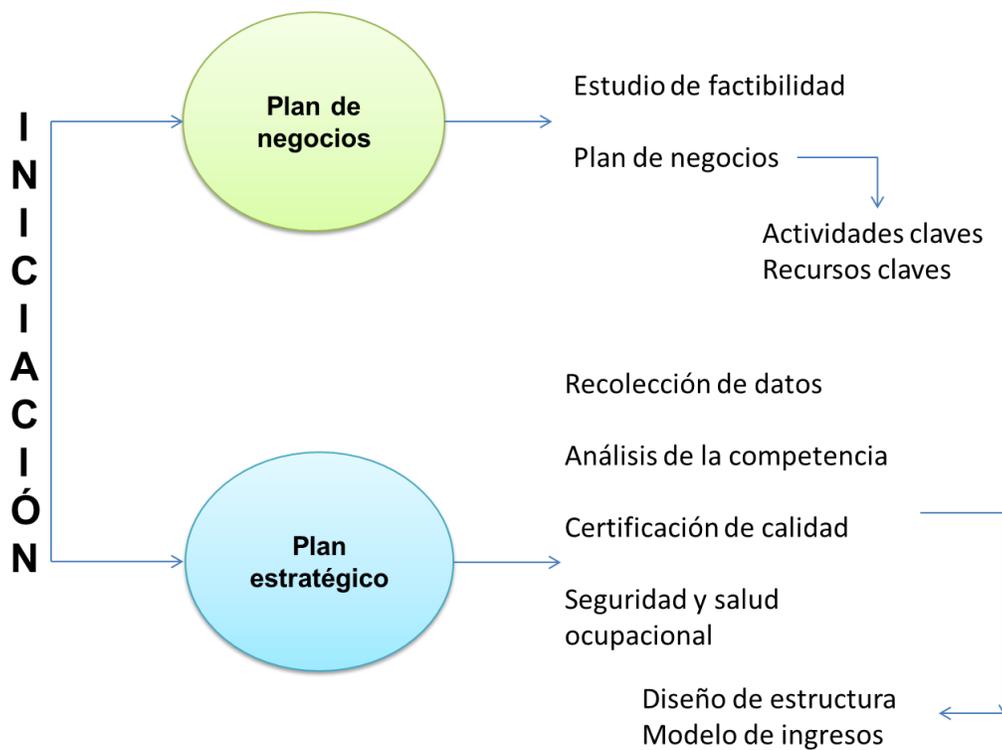
7.2.1 Etapa 1. Iniciación. Existen diferentes factores claves de éxito que se deben tener en cuenta antes de realizar una ejecución de un proyecto.

La idea surge de un emprendedor y es donde radica uno de los factores ya que según su compromiso por el desarrollo e implementación de la idea, se verán los resultados y el crecimiento de la empresa, esta persona es la encargada de proporcionar pasión y un pacto por ejecutar satisfactoriamente la idea de negocio.

Posteriormente, los emprendedores se encuentran con una barrera y son los recursos para desarrollar la idea, en la mayoría de los casos no se cuentan con los recursos necesarios y se debe acudir a entidades bancarias donde no se obtienen los recursos con facilidad, una de las alternativas más usadas es la búsqueda de socios que financien el proyecto.

Cada proyecto va orientado a un mercado específico y es por eso que el proyecto debe tener un mercado definido y cierto, se debe verificar la aceptación del producto que se va ofrecer, debido a que puede ser una excelente idea pero no posee un mercado atractivo.

Figura 19. Etapa de iniciación



7.2.1.1 Plan de negocio. En esta etapa de iniciación se presenta un factor clave para el proyecto, es la identificación de las actividades claves y los recursos necesarios, ya que estas serán la base para el buen funcionamiento de la implantación del proyecto.

Cuando el proyecto aún solo se presenta como una idea se es necesario realizar el estudio de factibilidad de la propuesta. Para esto es necesario realizar un plan de negocio. Existen diferentes modelos con los cuales se puede hacer, en este se pretende responder a una serie de preguntas con las cuales quedar claros algunos aspectos como que procesos se pueden tercerizar para que reduzcan los costos, cuales son los recursos claves, que se va a satisfacer y los canales, entre otros.

En este plan de negocios se debe tener una importancia en las actividades claves y recursos claves, son estos factores los que desarrollaran el producto y se debe investigar de qué manera se pondrán en marcha, esto se realiza con el fin de tener una proyección de las actividades que se realizaran una vez se ponga en marcha el proyecto.

Se pueden nombrar algunos parámetros a tener en cuenta como:

- La producción.
- La necesidad que se pretende satisfacer.
- Recursos necesarios materias primas, insumos, maquinarias, infraestructura y personal.
- Costos: Es de vital importancia estudiar y analizar los costos que se necesitan para la ejecución del proyecto, como también los costos que se generaran en el proceso y crecimiento de la empresa.

Se debe analizar las diferentes opciones que presenta el mercado para la financiación del proyecto, posibilidades de socios en la etapa de crecimiento, beneficios que ofrece en gobierno por parte de los programas productivos. Todo de esto debe estar relacionado con la inversión es fomentar las buenas prácticas de manufactura, de esta manera se pueden reducir costos una vez implementado el proyecto.

Existen diferentes costos relacionados a la organización, por eso es necesario establecer un grado de importancia a los costos que pueden ser reducidos u optimizados, que presentan variabilidad durante las operaciones, como lo son:

- Operacionales.
- Materias primas e insumos.
- Residuos y desperdicios.
- Inspecciones.
- Almacenamiento.

Estos y otros costos se pueden controlar y disminuir aplicando buenas prácticas de manufactura, esto ayuda al buen funcionamiento de la organización y aprovechar de la mejor manera las instalaciones de la organización y su capacidad.

7.2.1.2 Plan estratégico. El factor clave en esta etapa es el diseño de estructura organizacional y el modelo de ingresos. Lo que se pretende es por medio de un análisis del entorno poder identificar que parámetros pueden ayudar al diseño de la organización, con base a los parámetros que se den en etapa anterior.

Una vez se tengan los parámetros y la aceptación del proyecto se debe realizar el plan estratégico, teniendo en cuenta las herramientas de recolección de datos, para

poder tener una base para la toma de decisiones. En esta etapa las empresas cometen muchos errores los cuales intervienen en la estabilidad de la organización, por esta razón es necesario antes de diseñar la estructura organizacional y los modelos de ingresos se debe realizar un análisis de la competencia, comparando cada una de las practicas que tienen encontrando un enfoque y un diseño acorde a las necesidades del mercado y la del proyecto, no es copiar la estructura, es identificar lo que no y lo que si se debe realizar o visualizar una nueva estructura que genera la diferencia frente a la competencia.

Una base para realizar el diseño y el modelo de ingresos, es basarse en la normatividad de las certificaciones de calidad, pues si desde un principio se intenta cumplir con los parámetros básicos será más fácil la implementación de toda normatividad en el futuro y se presentara una ventaja frente a otras empresas que se encuentren en el mercado.

La certificación va unido con la seguridad y salud ocupacional, ya que se presentan unas normas de seguridad con las cuales se quieren evitar y prevenir los accidentes laborales, para realizar el diseño de la estructura organizacional, específicamente el área de la infraestructura, se puede tener en cuenta para su diseño y organización de las áreas, con se pretende reducir los costos cuando se realiza el plan de seguridad y salud ocupacional que deben tener las organizaciones, teniendo unas áreas diseñadas y pensadas para evitar cualquier accidente su ejecución será más sencilla.

Esta etapa está dirigida a las empresas que están en nacimiento o los que aún no han iniciado, se pretende visualizar las actividades claves del proyecto en los cuales la organización no puede fallar, para esto se deben responder a ciertas preguntas como:

¿A quién va dirigido el producto o servicio?

¿Cómo se realizara el proceso?

¿Cuál es la innovación del producto?

¿El proyecto va dirigido a un océano azul?

¿El producto es fácil de copiar?

¿El producto se puede mejorar, agregar funciones, cambiar texturas, etc?

¿Qué genera valor agregado al proceso?

¿Es necesario producirlo usted mismo?

¿Qué personal requiere?

¿Cómo lo distribuirá?

¿Cuál será su plan de mercadeo?

A estas preguntas se puede agregar más de acuerdo a la necesidad del emprendedor, con estas lo que se pretende identificar es las áreas claves para tener un análisis, evaluación y control constante de estas actividades o factores. También con la información recolectada del sector se pueden identificar las amenazas latentes del sector de las cuales se pueden implementar estrategias para disminuir su afectación, por ejemplo si mi mercado tiene posibilidades de exportar a países vecinos pero en la actualidad se encuentran en problemas geopolíticos, se puede reconsiderar el enfoque del proyecto para no verse afectado por los problemas externos. Es también visible para la aceptación de nuevos decretos o leyes que pueden afectar al funcionamiento de la empresa.

También se recomienda realizar los trámites de formalización de la empresa, es decir, realizar la legalización antes las autoridades pertinentes, como la Cámara de Comercio y la DIAN. Esto con el fin de no tener inconvenientes en el futuro para realizar negociaciones o crecimiento en la empresa.

Un ítem para tener en cuenta a la hora de planear la estructura y finalidad de la empresa, puede enfocar hacia los programas productivos que implementa el Gobierno, de esta manera se pueden obtener beneficios que serán de apoyo para el crecimiento de la organización.

Existen programas como Plan de Impulso al Empleo y a la Productividad PIPE y Programa de Transformación Productiva PTP, enfocados a la implementación de investigación, desarrollo e innovación, para lograr ser productivos y competitivos a nivel nacional e internacional. Buscan aumentar las exportaciones de productos con valor agregado.

El PIPE presenta beneficios arancelarios, tributarios, de financiación, entre otros y PTP presenta diferentes programas dependiendo los sectores, por ejemplo para el sector agroindustrial se divide en acuícola, carne bovina, hortofrutícola, lácteo, palma, aceites y grasas vegetales, cada uno de estos se enfocan a casi toda la cadena de valor, por medio de desarrollo de productos, desarrollo regional, investigación, comercio, productividad, calidad, competitividad, buscando una sostenibilidad y reconocimiento en el mercado.

Por esta razón se debe aprovechar estos programas, realizando un análisis del proyecto, para identificar los posibles beneficios a los que se pueden obtener y si es necesario orientar el proyecto a áreas que tengan apoyos.

7.2.2 Etapa 2. Crecimiento. Esta etapa inicia con la implementación de la ejecución del plan, se realiza un análisis de prioridades de las actividades, se ejecutan, se realiza los seguimientos necesarios y se realiza un diseño de kambas, este es muy importante para el control de cada una de las actividades y etapas del proceso.

Para todos los procesos luego de analizar los factores y actividades claves se realiza un seguimiento y se realizan indicadores para su evaluación, comparación y

posterior análisis. Estos indicadores nacen del mapa de procesos donde se visualizan los procesos que agregan valor y se identifican los factores claves y cuáles son los indicadores adecuados para su control.

Figura 20. Etapa de crecimiento



En esta etapa los productos presentan una aceptación, aun se debe invertir ya que los ingresos no son lo suficiente para ser auto sostenibles. Este proceso también es de expansión y de ingreso de nuevos inversionistas para cubrir los gastos de estructura, comercialización, maquinaria, etc.

Para afrontar los diferentes riesgos y problemas que se presentan a lo largo del crecimiento de la organización, se puede investigar y analizar la posibilidad de ingresar a un cluster del sector al que pertenece la empresa.

Los cluster son el conjunto empresas relacionadas que tienen como objetivo generar un valor compartido, para lograr ser competitivos en mercados nacionales e internacionales. Presentan iniciativas dirigidas para el desarrollo de proveedores, consumo eficiente de recursos e innovación en productos y servicios.

Para cada región existen diferentes clusters, es por eso la importancia de la investigar qué posibilidades presenta la región para el ingreso a un cluster. En el

subsector de alimentos y bebidas para la ciudad de Cogota, tiene dos clusters uno lácteo y otro para la gastronomía.

Para el sector relacionado a lácteos el enfoque del cluster va dirigido a tres pilares estratégicos que son el talento humano, fortalecimiento empresarial, promoción y mercadeo, investigación, desarrollo, tecnología e innovación. El cluster gastronómico va dirigido principalmente a promoción y mercadeo, fortalecimiento empresarial, formalización, talento humano y normatividad. Es por esto que en esta etapa se hace énfasis en el talento humano y la innovación que se debe realizar constantemente a los productos o servicios que ofrezca la organización.

En esta etapa se subdivide en tres aspectos importantes, lo son la participación, identificación y reevaluación del sistema.

7.2.2.1 Participación. En esta etapa se hace un énfasis en un factor clave para el buen funcionamiento de la organización y son las personas, son estas la razón de ser de la empresa como clientes externos o internos, por esto es de vital importancia realizar una gestión de talento humano para encaminar el buen funcionamiento de la empresa.

La mayoría de los planes en un documento se ven de manera distinta a como se visualiza en la realidad, por esto es necesario replantear el plan estratégico, revisar cada una de sus estructuras para ver si son acorde de lo que vive la empresa, se deben analizar, evaluar y definir si es necesario realizar modificaciones. Una vez realizado esto se genera el factor de participación.

Es crucial para una empresas planear para que la planeación de los demás no afecte a la organización y es ahí donde el término de planeación interactiva, con un principio de participio que es la participación de todos los miembros de la organización, el principio de continuidad hace énfasis control y observación de variables y principio de holísticos integrar la planeación.

Es acá donde se hace referencia y es el factor del personal, unos los llaman recurso otros talentos. Pero lo importante es que son las personas que manejan la organización y son estas las que ejecutan, toman decisiones, realizan las actividades, atienden a los clientes, responsables de la calidad y demás. Por eso es necesario incluirlos y hacerlos participes de los planes que se tengan, no solo en hecho de que los conozcan si no que los hagan propios, esto traerá como consecuencia una escuadrón con un objetivo una meta clara y será de esta manera más fácil ejecutar las actividades y realizar la administración.

En el Arte de la Guerra habla de que la fuerza no hace la diferencia si no la inteligencia y la planeación de las estrategias, si todos creen en el proyecto y en el crecimiento de este será más fácil pelear frente a grandes contrincantes que tienen mayor experiencia y recursos.

En esta etapa lo crucial son sus trabajadores y se busca el bienestar de estos, para cumplir con esto se deben afiliar a una central de riesgos, los accidentes son inesperados pero estos se pueden evitar o reducir, por medio de la seguridad de sus trabajadores, con la implantación de los equipos pertinentes para cada área y una afiliación en acaso de un accidente. Se busca disminuir la afectación que pueden tener estos en la empresa ya sea en costos, tiempo, producción, etc.

Es acá también donde se presenta el termino de gestión de talento humano, pues teniendo claras cada una de las estrategias y objetivos se debe buscar el personal que cumpla con los requisitos que busca la empresa y pues con el personal adecuado cada área tendrá una mejor ejecución. Por ejemplo en un restaurante la comida puede ser de buena calidad y con sabores exquisitos pero si el personal que atiende al cliente, es grotesco y algo irrespetuoso genera una percepción errónea del restaurante, pues el objetivo de vender productos de calidad se cumple pero la atención no es la mejor y es un cliente insatisfecho y quizás perdido, si el personal se hubiera escogido de manera óptima esto no se presentaría.

Las estrategias no son de un día, deben tener una continuidad en su realización por eso es necesario observar y controlar, si es necesario modificar se debe realizar las respectivas modificaciones, se debe implementar un control de actividades como un kaizen, un mejoramiento continuo a cargo de cada persona de la organización, con motivación y buen ambiente laboral el personal mejorara su rendimiento, que se traduce en productividad y competitividad a la organización.

En conjunto lo anterior se debe integrar la planeación, se debe evitar el error de que cada área sea como un mundo diferente, es un cadena y debe haber comunicación y una relación entre todos los eslabones, de esta manera será más rápida y sencilla su manejo.

Para algunas empresas puede que esto se vea como complicado, ya que tienen otras dificultades que generan el proceso de crecimiento, pero es mejor realizar estas actividades desde el inicio con esto cuando llegue alguien se va acostumbrando a la disciplina y a la participación que tiene el personal en la toma de decisiones y la planeación.

El crecimiento es difícil se puede comparar con un adolescente, este es rebelde y cambiante en pensamiento, gustos y demás, esto no se puede evitar es parte del crecimiento ese descontrol que presenta, pero con disciplina y perseverancia de una autoridad que en este ejemplo pueden ser los padres, se logra controlar y encarrilar en un camino. Esto mismo pasa en las empresas en esta etapa se tiene una volatilidad constante en todos los aspectos por eso es necesario que el gerente y sus colaboradores se encarguen de generar control y disciplina para identificar las falencias a tiempo y poder sobrepasarlas con satisfacción, pero como ya se ha nombrado varias veces se necesita de constancia y perseverancia, muchas veces se caerá pero es necesario levantar, analizar el error, modificar y seguir en marcha.

Para verificar que los resultados de la ejecución de las diferentes actividades, se necesita realizar una evaluación de indicadores antes de realizar cualquier capacitación o modificación, para saber cómo se comporta la organización en la actualidad y poder comparar con los resultados luego de la implementación de las estrategias, en esta etapa se enfoca en los indicadores de gestión de talento humano, para ello se presenta algunos indicadores que pueden ser útiles en la evaluación y control de las estrategias enfocadas al personal.

- Indicadores de gestión de talento humano

Los indicadores es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, con el objetivo analizar y estudiar situaciones y tendencias respecto a la planeación estratégica. Es una expresión cualitativa para medir el desempeño de la organización y poder tomar acciones correctivas o preventivas.

Los indicadores principalmente son una fuente de información con atributos de exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia y oportunidad¹⁵⁶.

Alguno de los indicadores más usados para obtener información con respeto al personal son los siguientes:

Tabla 17. Indicadores de talento humano

Indicador	Formulación	Descripción
Productividad de mano de obra	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$	Se pretende determinar el nivel de productividad de las personas.
Ausentismo	$\frac{\text{Horas Hombre ausentes}}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$	Identificar el nivel de ausencia para investigar sus causas y consecuencias
Frecuencia de accidentes	$\frac{\text{No. de accidentes incapacitantes} \times 1.000.000}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$	Se usa para verificar el cumplimiento de normas de seguridad
Indicador de rotación	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$	Sirve para identificar el ambiente laboral

¹⁵⁶ Universidad Nacional Abierta y a distancia. Indicadores. [en línea] disponible en <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_los_indicadores_de_gestin_como_instrumento_de_evaluacion_y_control_en_la_administracion_del_personal.html> [citado el 14 de Mayo del 2016]

Tabla 18. (continuación) Indicadores de talento humano

Indicador	Formulación	Descripción
Indicadoras de horas trabajadas	$\frac{\text{Horas} - \text{Hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$	Se considera como indicador de productividad
Indicador de horas extra	$\frac{\text{Total de horas extra}}{\text{Total horas trabajadas}}$	Indica la necesidad de un segundo turno
Indicadores de ventas por trabajador	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$	Productividad de las ventas

Fuente: Universidad Nacional Abierta y a distancia. Indicadores. Disponible en < http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_los_indicadores_de_gestin_como_instrumento_de_evaluacin_y_control_en_la_administracin_del_personal.html>

Cada uno de los indicadores genera diferente información para la toma de decisiones, se debe realizar antes y después de cualquier modificación para identificar sus consecuencias en la organización. Existen otros y cada organización determina cuales indicadores son de mayor utilidad, de acuerdo a las estrategias y metas de la empresa.

Lo ideal es que se enfoquen principalmente en las actividades claves y en las actividades que van dirigidas las estrategias, con el objetivo de evaluar cada una de las decisiones que se toman.

7.2.2.2 Identificación. Antes de realizar cualquier estrategia es importante realizar una identificación de las actividades, si bien todas son importantes existen unas que afectan más que otras, se deben seleccionar todas las actividades y preguntarse ¿Si esta fallara que pasaría? Y ¿Si esta actividad fuera optima que sucedería?

También para identificarlas se puede tener en cuenta la historia de la empresa y del sector de esta manera se podría identificar aspectos que han afectado a la empresa y a otras.

Un aspecto crucial para la sostenibilidad de una organización en cualquier mercado es el grado de innovación que presente el proyecto, puesto que los mercados son cambiantes, los clientes buscan productos funcionales y la competencia puede abarcar el mismo nicho de mercado, provocando una caída en las ventas.

Se debe invertir en el desarrollo de productos e innovación de estos, por medio de la inclusión del personal, dando incentivos para los que aportan nuevas ideas y creando áreas de investigación o permitiendo que alianzas con entidades educativas.

Debido a que acá organización es distinta es difícil generalizar las actividades claves pero en la investigación realizada se obtuvieron que las siguientes puedan ser un

factor clave para el éxito de una empresa. Se pueden tomar como referencia para iniciar con estos o modificarlos de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- Factor de Producción
- Factor Personal
- Factor Publicidad y marketing
- Factor Calidad

Cada uno de estos afecta de manera distinta a la empresa pero afecta directamente a su buen funcionamiento, para contrarrestar estos factores se necesitan realizar estrategias exclusivas para estos, basándose en las fortalezas y oportunidades del sector.

Una herramienta que afecta a todos los factores y la organización en general es la implementación de la certificación de calidad, con esto lo que se busca es certificar cada uno de sus procesos y visualizar a su entorno por medio de un papel que cumplen con cada uno de los parámetros para realizar cualquier negociación o proyecto.

En esta etapa se identifica como está la organización por medio de una matriz DOFA, Samos, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA, Matriz del grupo consulto de Boston BCG, matriz interna y externa MIE y matriz de gran estrategia MGE.

Para encontrar las causas del porque son es importante el control y fortalecimiento de los factores claves de éxito se puede realizar un diagrama de espina de pescado para visualizar las causas principales de cada uno de los factores como se muestra en el siguiente tabla.

Figura 21. Diagrama de pescado de factores claves de éxito



Esto se realiza con el fin de ayudar a identificar qué áreas de cada factor se pueden basar las ideas es una forma de recolectar información más detallada.

Para cada uno de los factores es necesario generar una evaluación y un control de estos. Por lo tanto, se necesita cuantificar las estrategias que la organización implementa por medio de indicadores. Algunos de los indicadores que pueden ser útiles en el análisis de la planeación son los siguientes:

- **Indicadores de producción**

La producción está relacionada directamente con la productividad, estos índices permiten administrar y controlar el desempeño de la empresa. Se enfocan en la eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia. Algunos de los indicadores son:

Tabla 19. Indicadores de producción

Indicador	Formulación	Descripción
Productividad del capital	$\frac{\text{Ingresos por bienes periodo}}{\text{Valor total del factor capital en el periodo}}$	Determina la eficiencia del capital que interviene
Productividad de materiales y suministros	$\frac{\text{Bienes totales generados en un periodo}}{\text{Valor total materiales en el proceso}}$	Eficiencia con que se emplean los materiales para generar bienes
Productividad en servicios	$\frac{\text{Número clientes que regresan}}{\text{Número total de clientes}}$	Valora el servicio que se presta y la satisfacción
Productividad total	$\frac{\text{Bienes totales generados en un periodo}}{\text{Insumo totales empleados en el proceso}}$	Se tiene un uso eficiente, ineficiente e igualdad.

Fuente: Indicadores de control. Disponible en <<http://es.slideshare.net/Roxanamms/sesin-4-indicadores-produccion>> [Citado el 15 de Mayo de 2016]

- **Indicadores de calidad**

Los indicadores son instrumentos de medición, las principales características que deben tener los indicadores de calidad es ser realistas, efectistas y centrados, accesibles, sensibles a las variaciones, entre otros. Algunos de estos indicadores son:

Tabla 20. Indicadores de calidad

Indicadores	Formulación	Descripción
Rendimiento de calidad	$\frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} \times 100$	Mide la calidad de los procesos, para detectar deficiencias
Calidad de uso	$\frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total ventas}} \times 100$	Mide calidad de los productos de aceptación de los clientes
Efectividad	$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}}$	Mide la capacidad de lograr el efecto deseado
Eficiencia	$\frac{\text{Recursos planificados}}{\text{Recursos Utilizados}}$	Mide la capacidad para cumplir las funciones

Fuente: ISO Tools. Disponible <<https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>>

- Indicadores de mercadeo

Un buen sistema de mercadeo proporciona resultados, todos deben ser medibles, para dar información relevante que permita la administración inteligente de los recursos de la empresa.

Los indicadores de mercadeo dependen de diferentes variable se clasifican en:¹⁵⁷

- Retorno de inversión: Se debe medir los ingresos que generan las campañas y compararlos con los gastos que se crean.
- Aumento de ventas: Busca medir con comparaciones de las ventas anteriores a la campaña y posteriores a esta.
- Fuentes de tráfico: Busca medir y evaluar las visitas en diferentes páginas web.
- Embudo de ventas: Mide la adquisición de clientes y la identificación de clientes potenciales.
- Medición de la tasa de éxito: el objetivo es medir la eficacia de las acciones para conseguir las metas planteadas.

- Indicadores de reconocimiento

Una de las herramientas utilizadas para evaluar el reconocimiento de la marca o producto son las encuestas, con estas se obtiene información directamente de los consumidores, se puede clasificar en 5 indicadores¹⁵⁸:

- Satisfacción del cliente
- Nivel de confianza
- Nivel de predisposición

¹⁵⁷ Marketing and Web. [en línea] disponible <<https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>> [citado el 15 de Mayo de 2016]

¹⁵⁸ Métricas para medir lealtad. [en línea] disponible en <<https://es.surveymonkey.com/mp/5-key-metrics-measuring-brand-loyalty/>> [citado el 15 de Mayo de 2016]

- Calidad
- Valores percibidos

Para cada una de estas se genera una serie de preguntas que logre dar la información pertinente para medir cada uno de los aspectos.

Recolectando información se pueden identificar estrategias a ejecutar, cada organización puede ser diferente y el mercado cambia constantemente por esto las estrategias pueden ser únicas de acuerdo a un tiempo determinado, pero algunas empresas se enfatizan en las siguientes estrategias ha traído para ellas un reconocimiento y una perdurabilidad en el tiempo, estas estrategias son:

Estrategia de competitividad: con esta se busca planes a largo plazo. Se busca aumentar el posicionamiento de la empresa; para su ejecución es importante tener unas relaciones estrechas con cada uno de los eslabones de la cadena de suministro.

Estrategia de innovación: en la actualidad tiene más importancia que antes debido a los cambios de mercados que se presentan, es necesario tener una flexibilidad al cambio para poder seguir en el mercado o poder competir en mercados globales. Por esto, es fundamental tener claro desde el inicio si el producto o proyecto se podrá modificar o desarrollar para futuros relanzamientos.

El desarrollo de productos está relacionado con la innovación y es por la misma razón que las empresas enfatizan sus esfuerzos en esta estrategia y es para no quedarse atrás, y así poder ofrecer a sus clientes nuevos servicios o servicios complementarios.

Para implementar estas estrategias se deben basar en la calidad de los productos, procesos, servicios, atención y demás, así como un reconocimiento por medio de publicidad y promociones. Si bien cada organización de acuerdo a sus recursos y metas pueden implementar las estrategias de manera distinta, siempre en cuanto cumplan con el objetivo.

El objetivo radica en el reconocimiento de una marca y del producto; en algunos casos no es necesario realizar publicidad pues con la calidad de la estructura total de la organización habla por sí sola y genera un reconocimiento voz a voz.

7.2.2.3 Retroalimentación y control. En esta parte y para finalizar es analizar, evaluar y dar una retroalimentación, de todas las estrategias y el plan que con el que se ha iniciado y qué actividades y factores internos y externos han afectado a la organización.

Esto se hace con la finalidad de tener claridad de que se tiene y con que se cuenta para enfrentar al mercado; se pueden evidenciar las fortalezas y las debilidades y se realiza un análisis por medio de matrices y que darán la información necesaria

para poder replantear las estrategias para ingresar a la siguiente etapa. Se requiere realizar evaluaciones periódicas, si no se controla puede llegar un punto donde ya no han vuelta atrás y puede llegar el cierre de la empresa.

Es importante realizar esto para este control y retroalimentación para evidenciar si las actividades que se están controlando son las correctas; si es necesario controlar más u otras, ya que el tiempo trae otras circunstancias pues las actividades claves pueden que cambien y sean necesarios generar nuevas estrategias.

Resumen

Con base en esos modelos y a la investigación realizada se planteó el modelo de factores claves de éxito, este está integrado por dos etapas, la etapa de iniciación y de crecimiento.

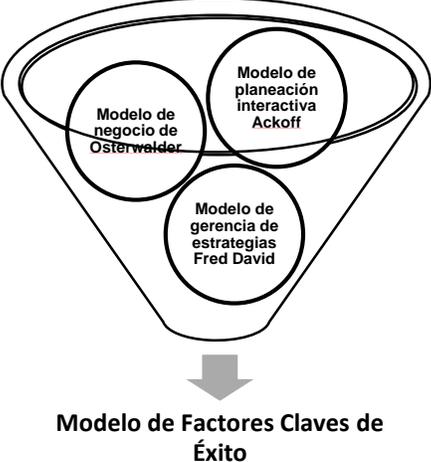
La primera etapa cuenta con dos divisiones que son el plan de negocios donde se habla del estudio de factibilidad y la realización del plan de negocios donde se identifican las actividades y recursos claves del proyecto.

También presenta el plan estratégico donde se recomienda realizar una recolección de datos y un análisis de la competencia, para posteriormente desarrollar el diseño de estructura y el modelo de ingresos.

En la etapa de creación se tienen tres divisiones: participación, identificación y control. En la participación se basa en la disciplina y perseverancia de la organización frente al plan estratégico, donde se debe enfocar en la divulgación y en el manejo del personal por medio de una gestión del talento humano. En la identificación se busca encontrar los aspectos, los factores claves y estrategias que la organización debe controlar para disminuir riesgos, se señalan unos factores y estrategias en los que se pueden enfocar.

Finalmente, se tiene el control. En éste se analiza y evalúa las anteriores estrategias y el funcionamiento de la organización, retroalimentando los resultados para realizar una nueva planeación en un tiempo específico, esto con el objetivo de visualizar los cambios que tiene la empresa como el sector, durante el transcurso de un periodo de tiempo.

Figura 22. Resumen Capitulo 7



8. CONCLUSIONES

- El subsector con mayor participación en el sector industrial es alimentos y bebidas el cual presenta un crecimiento constante en los últimos años. Este subsector posee un poder de proveedores y clientes alto, una rivalidad baja, ya que esta es inversamente proporcional al crecimiento. Existen diferentes estrategias que pueden implementar las empresas para aprovechar las oportunidades y fortalezas del sector, enfocadas principalmente al desarrollo de productos e inversión en investigación e innovación.
- En Colombia se presentan diferentes tipos de sociedades con características distintivas, cada empresa escoge de acuerdo a sus objetivos, para el subsector de alimentos y bebidas la sociedad más utilizada es Anónima, seguida de S.A.S., estas generan beneficios principalmente en la protección del patrimonio de los socios y en su comercialización.
- La ciudad de Bogotá cuenta con 568 empresas, donde el 63% pertenecen a pequeñas y medianas empresas, comprobando la importancia que tienen este tipo organizaciones al crecimiento del subsector.
- Como existen dificultades para la creación y puesta en marcha de los proyectos, se incrementan estas dificultades cuando el proyecto deja de ser proyecto y se convierte en realidad en una empresa. Es en ese momento cuando aspectos internos como externa afectan el buen funcionamiento de la organización y también se evidencian debilidades o deficiencias en la formulación de la estructura y planeación de la organización.
- Las empresas nuevas presentan diferentes barreras que impiden la puesta en marcha de su proyecto o el cierre prematuro de estas organizaciones afectando principalmente a las pequeñas empresas. Existen factores como poca financiación, costos elevados en materias primas, una competencia desleal frente a la cadena de suministro, un aumento en las reformas tributarias y creación de nuevos impuestos.
- Para las empresas el personal es el combustible que hace que funcione cada una de las áreas de la empresa, por esta razón deben tener pleno conocimiento de las estrategias y objetivos de la empresa y ser capacitados de acuerdo a las metas de la organización.
- El mal manejo gerencial, ayuda a que las empresas no cumplan con sus objetivos y metas, ya que la administración de los recursos pertenecen a la gerencia y cualquier decisión de esta afectara a toda la organización, desde el proveedor, los clientes, la producción, la publicidad, el marketing y demás áreas.
- En su gran mayoría las empresas no cuentan con certificaciones de calidad, lo cual afecta en algún momento a su crecimiento ya que algunos contratos ya sean de proveedores o clientes, exigen certificaciones para la aprobación de negocios, debido a diferentes políticas de calidad que manejan las empresas.
- Las organizaciones pueden enfocar sus procesos para lograr pertenecer algún programa de productividad dirigidos por el Gobierno o ingresar a un cluster para

mitigar las afectaciones de los cambios globales y poder llegar a ser productiva y competitiva en cualquier mercado.

- Los factores claves que se deben tener en cuenta dependen principalmente de la organización y del tiempo, debido a los cambios constantes que presentan los mercados y al tipo de enfoque que tengan las empresas. Existen algunos en los que se enfocan algunas organizaciones que han tenido éxito en lo largo del tiempo que llevan en funcionamiento. Estos factores son de producción, el personal, publicidad y marketing, controlando y planeando cada uno de los aspectos que afecten directamente a estos factores, ya que buscan un reconocimiento de marca para aumentar su posicionamiento en el mercado, basándose en estrategias de innovación, desarrollo de producto y competitividad.
- Para finalizar se recomienda a las empresas realizar cada una de sus estrategias enfocadas en los factores claves de éxito y en el cumplimiento de sus objetivos y metas, teniendo una disciplina y perseverancia en cada una de las actividades y proyectos en marcha, si no se comunica y divulga la planeación esta no se podrá llevar a cabo satisfactoriamente. La mejor manera de competir es con productos y servicios de calidad, los cuales generaran efectos positivos en el posicionamiento y reconocimiento de la empresa.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las organizaciones realizar desde un inicio el proceso de formalización de la empresa, ya que esto genera confiabilidad en los clientes y un buen desarrollo de la misma.
- A la hora de realizar el diseño de la empresa y su plan estratégico, se debe enfatizar en el cumplimiento de las normas y principalmente en las normas de calidad para que en un corto plazo se puede implementar una certificación de calidad.
- Debido a que las empresas funcionan gracias a su personal, es indispensable realizar las pertinentes afiliaciones a un sistema general de riesgos, para evitar complicaciones frente a un accidente y el cumplimiento de las leyes.
- La comunicación e integración de todas las áreas de la organización como las de la cadena de suministro son vitales para el cumplimiento de las metas y el buen funcionamiento de la organización.
- Se debe registrar cada una de las actividades y medirlas de tal manera que facilite una implementación de mejoras y se pueda realizar un análisis de las estrategias implementadas, y las consecuencias que estas decisiones pueden generar a la empresa.
- Cada una de las estrategias debe ir dirigidas hacia los factores claves de éxito, con el objetivo de encontrar una ventaja frente a sus rivales en un mercado específico. Se deben tener en cuenta los factores internos y externos que pueden provocar una crisis en el interior de la organización. Se debe identificar oportunamente las debilidades y atenderlas antes de que se conviertan en problemas críticos.
- Finalmente, se recomienda la implementación del modelo para la identificación de los factores claves de éxito, realizando cada una de las estrategias pertinentes para intentar controlar y mitigar las consecuencias de una mala administración de recursos. Una organización es una cadena, cualquier área que no funcione o presente inconvenientes, genera una ruptura del proceso, trayendo con ello pérdidas e inestabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ACREDITACIÓN de prestadores institucionales. [en línea] disponible en <<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5062>> [citado el 9 de Abril de 2015]

ADMINISTRACIÓN de empresas. [en línea] disponible en <<https://www.xing.com/communities/posts/los-cuatro-factores-de-exito-de-una-empresa-dot-dot-dot-1003329646>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

ALCALDÍA de Bogotá. [en línea] disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>> [citado el 22 de Febrero de 2016]

ANÁLISIS del mercado de hierro y acero. Metal Actual. [en línea] disponible en <http://www.metalactual.com/revista/35/actualidad_analisis.pdf> [citado el 27 de Enero de 2016]

ANÁLISIS de Porter. [en línea] disponible en <<http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/4mundo/entorno/analisisporter.htm>> [citado el 15 de Febrero de 2016]

ANDI. Asociación Nacional de Empresarios Colombianos. [en línea] disponible en <<http://www.andi.com.co/Paginas/Index.aspx>> [citado el 24 de Abril de 2016]

ASOCIACIÓN Colombiana de la Industria de Comunicación Gráfica. [en línea] disponible en <<http://www.andigraf.com.co/noticias/colombia-aspira-jugar-en-las-grandes-ligas-de-la-comunicaci%C3%B3n-gr%C3%A1fica>> [citado el 01 de Febrero de 2016]

BANCÓLDEX [en línea] disponible en <<http://www.bancoldex.com/Sobrepymes/Que-es-Pyme.aspx>> [citado el 8 de Abril de 2015]

BANCO de la Republica. [en línea] disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/julio2002/elnacimient.o.htm>> [citado el 09 de Noviembre de 2015]

BANCO la Republica de Colombia. Biblioteca Luis Ángel Arango. [en línea] disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia_definicion_y_funciones> [citado el 20 de Noviembre de 2015]

BIBLIOTECA virtual. Biblioteca Luis Ángel Arango [en línea] disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>> [citado el 8 de Abril de 2015]

BIBLIOTECA virtual. Cámara de Comercio de Bogotá. [en línea] Disponible en <<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13185>> [citado el 10 de Enero de 2016].

CÁMARA de Comercio de Medellín para Antioquia [en línea] disponible en <<http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Consolidacion-empresarial/Buenas-practicas-empresariales.aspx>> [citado el 8 de Abril de 2015]

CÁMARA de Comercio de Medellín para Antioquia. Estructura detallada de la clasificación industrial internacional uniforme adaptada para Colombia - CIIU Rev 4 Ac. 5 [en línea] Disponible en <<http://www.camamedellin.com.co/site/>> [citado el 12 de Febrero de 2016]

CÁMARA de Comercio de Bogotá. Formas jurídicas. [en línea] disponible en <<http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Conozca-las-formas-juridicas-para-formalizar-su-empresa>> [citado el 07 de Abril de 2016]

CÁMARA de Comercio de Cali. [en línea] Disponible en <<http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/seleccione-el-tipo-de-sociedad-a-constituir/sociedades-de-responsabilidad-limitada>> [citado el 07 de Abril del 2016]

CENTROS de estudios económicos. La Gran Encuesta de Pymes. [en línea] disponible en <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Gran%20Encuesta%20Pyme%20II-2014_0.pdf> [citado el 23 de Enero de 2016]

CHAPMAN, S. N. (2006). Planificación de ventas y operaciones. En S. N. CHAPMAN, PLANIFICACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION. MEXICO: PEARSON Prentice hall.

CINCO Fuerzas de Porter. [en línea] Disponible en <<http://www.5fuerzasdeporter.com/>> [citado el 20 de Febrero de 2016]

CONSEJO Colombiano de Seguridad. [en línea] disponible <http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:sst&catid=320&Itemid=856> [citado el 24 de Abril de 2016]

DANE. Boletín de educación. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/cp_EDUC_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

DANE. Encuesta Multipropósito. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Comunicado_EM_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. [en línea] disponible <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/cp_EDIT_Manufactura_2013_2014.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

DANE. Indicadores de pobreza. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/CP_pobre_zamon_jul14_jun15.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

DANE. Mercado laboral según sexo. [en línea] disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/cp_sex_o_ct_dic15.pdf> [citado el 25 de Febrero de 2016]

DEINSA. [en línea] disponible en <http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf> [citado el 9 de Marzo de 2016]

DEFINICION abc. [en línea] disponible en <<http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php/>> [citado el 9 de Abril de 2015]

DESTINO negocio. [en línea] disponible en <<http://destinonegocio.com/co/emprendimiento-co/tramites-co/pymes-deben-certificarse-en-normas-de-calidad-iso-9001/>> [Citado el 23 de Abril de 2016]

DINERO. Revista Dinero. [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>> [citado el 9 de Noviembre de 2015]

DINERO. Revista Dinero [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-bogota-2015/215199>> [citado el 20 de Noviembre de 2015]

DINERO. Revista Dinero. [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/pais/articulo/empresas-microempresas-bogota/200407>> [Citado el 5 de Diciembre de 2015]

DINERO. Revista Dinero. [en línea]. Disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-quimica-colombia/214471>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

DINERO. Revista Dinero. [en línea] disponible en <<http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>> [citado el 29 de febrero de 2016]

ECONOMÍA y finanzas. [en línea] disponible en <<http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>> [citado el 22 de octubre de 2015]

EMPRENEDORES. Universidad de Táchira. [en línea] disponible en <http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/consejo_ae.htm> [citado el 9 de Marzo de 2016]

EN COLOMBIA [en línea] disponible en <
[http://encolombia.com/economia/empresas/r-
humanos/productividadycompetitividad/](http://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/productividadycompetitividad/)> [citado el 8 de Abril de 2015]

EL COLOMBIANO. [en línea] Disponible en <
[http://www.elcolombiano.com/historico/el_sector_industrial_colombiano_necesita_i
nnovar-BEEC_239833](http://www.elcolombiano.com/historico/el_sector_industrial_colombiano_necesita_innovar-BEEC_239833)> [citado el 29 de Febrero de 2016]

EL ESPECTADOR. [en línea] disponible en
<[http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-
285125](http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125)> [citado el 23 de Noviembre de 2015]

EL ESPECTADOR. [en línea] disponible en
<[http://www.elespectador.com/noticias/bogota/cerca-de-10-millones-de-turistas-
visitaron-bogota-2014-articulo-546015](http://www.elespectador.com/noticias/bogota/cerca-de-10-millones-de-turistas-visitaron-bogota-2014-articulo-546015)> [citado el 18 de Febrero de 2016]

EL MUNDO del ingeniero industrial. [en línea] disponible en
<[http://elmundodelingenieroindustrial.blogspot.com/2009/09/normas-de-gestion-
de-la-calidad-iso.html](http://elmundodelingenieroindustrial.blogspot.com/2009/09/normas-de-gestion-de-la-calidad-iso.html)> [citado el 4 de Mayo de 2015]

EL TIEMPO. [en línea] disponible
en<<http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota/>> [citado el 23
de Noviembre de 2015]

EL TIEMPO. [en línea] disponible en <
[http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/desplazamiento-en-colombia-
segun-consejo-noruego-para-los-refugiados-/13989688](http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/desplazamiento-en-colombia-segun-consejo-noruego-para-los-refugiados-/13989688)> [citado el 29 de Febrero
de 2016]

ESCUELA de salud pública [en línea] disponible en
<http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm> [citado el 8 de Abril
de 2015]

FINANZAS. Ehow en español. [en línea] disponible en
<[http://www.ehowenespanol.com/factores-criticos-exito-departamentos-recursos-
humanos-info_196693/](http://www.ehowenespanol.com/factores-criticos-exito-departamentos-recursos-humanos-info_196693/)> [citado el 24 de Abril de 2016]

FORMACION.com [en línea] disponible en
<[https://www.formazion.com/noticias_formacion/importancia-del-certificado-de-
calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html](https://www.formazion.com/noticias_formacion/importancia-del-certificado-de-calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html)> [citado el 23 de Abril de 2016]

GESTIÓN.org. [en línea] disponible en < [http://www.gestion.org/recursos-
humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/](http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/)> [citado el 9 de
Abril de 2015]

GESTIOPOLIS [en línea] disponible en <
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>> [citado
el 8 de Abril de 2015]

GESTIOPOLIS. Factores claves de éxito. [en línea] disponible en <<http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

IALIMENTOS. Revista Alimentos. [en línea] disponible en <<http://revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-14/especial-panorama-2010/bebidas-un-sector-de-clase-mundial.htm>> [citado el 29 de Febrero de 2016]

INGENIERIA industrial [en línea] disponible en <<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/>> [citado el 8 de Abril de 2015]

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajo de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá. El instituto, 2008

_____ Referencia bibliográfica, contenido, forma y estructura, NTC5613. Sexta actualización. Bogotá. El instituto, 2008

_____ Referencias documentadas para fuentes de información electrónica. NTC 4499. Sexta actualización. Bogotá. El instituto, 2008

INVEST In Bogotá. Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/en-que-invertir-en-bogota/industriales-en-bogota/alimentos-y-bebidas-en-bogota>> [citado el 27 de Enero de 2016]

INVEST in Bogotá. Sector de plásticos moderno y competitivo [en línea] disponible en <<http://es.investinbogota.org/noticias/bogota-tiene-un-sector-de-plasticos-moderno-y-competitivo>> [Citado el 05 de Febrero de 2016]

LA VOZ de Houston. [en línea] disponible en <<http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-modelo-empresarial-de-un-negocio-12788.html>> [citado el 8 de Septiembre de 2015]

LA REPUBLICA. [en línea] disponible en <http://www.larepublica.co/auge-de-los-materiales-para-la-construcci%C3%B3n_188031> [Citado el 5 de Febrero de 2016]

MINCIT. Informe industria Enero de 2013. [en línea] disponible en <<file:///D:/sony/Downloads/2013-INDUSTRIA-ENERO.pdf>> [Citado el 20 de Febrero de 2016]

MINCOMERCIO Industria y turismo. Disponible en <<http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>> [citado el 9 de Marzo de 2016]

MINISTERIO de educación. [en línea] disponible en < <http://dgetp.edu.do/sector-industrial>> [citado el 8 de octubre de 2015]

NEILSEN. [en línea] disponible en <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/articulo-innovacion-alimentos-2015.html>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

OBSERVATORIO de la Región de Bogotá. Cámara de Comercio. [en línea] disponible en <<http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Marzo/Observatorio-de-la-Region-Bogota-Cundinamarca-nro.-24>> [citado el 5 de Diciembre de 2015]

OMS Organización Mundial de la Salud. [en línea] disponible en <http://search.who.int/search?q=salud+ocupacional+&ie=utf8&site=who&client=_es_r&hl=lang_es&lr=lang_es&proxystylesheet=_es_r&output=xml_no_dtd&oe=utf8> [citado el 8 de Abril de 2015]

PORTAFOLIO. Portafolio.co [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>> [Citado el 5 de Febrero de 2016]

PORTAFOLIO. Portafolio.co. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/industria-plastico-bogota>> [citado el 05 de Febrero de 2016]

PORTAFOLIO. [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tasa-desempleo-colombia-2014-28606>> [citado el 25 de Febrero de 2016]

PRESENTACIÓN del estado de Bogotá Región. [en línea] Disponible en <<file:///D:/sony/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20del%20estado%20de%20Bogota%20Regi%C3%B3n.pdf>> [Citado el 10 de Febrero de 2016]

PROCOLOMBIA. [en línea] disponible <<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>> [citado el 18 de Febrero de 2016]

PROEXPORT Colombia. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones. [en línea] disponible en <<http://www.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Materiales%20de%20construcci%C3%B3n.pdf>> [citado el 5 de Febrero de 2016].

PYMES. Una Mirada desde la experiencia. [en línea] disponible en <<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>> [citado el 22 de Octubre de 2015]

QUIMINET. Información y Negociación. [en línea] disponible en <<http://www.quiminet.com/empresas/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-2745019.htm>> [citado el 15 de Febrero de 2016]

REAL Academia Española [en línea] disponible en < <http://lema.rae.es/drae/?val=economia>> [citado el 8 de Abril de 2015]

REVISTA Mprende. Empresas en Colombia. [en línea] disponible en < <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>> [citado el 07 de Abril de 2016]

REVISTA énfasis logística. [en línea] disponible en < <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/71049-la-integracion-como-factor-clave-exito>> [citado el 24 de Abril de 2016]

REVISTA Universidad Nacional. Revista virtual. [en línea] Disponible en <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40486/42322>> [citado el 24 de Abril de 2016]

SEMANA. Revista Semana. [en línea] disponible en < <http://www.semana.com/economia/articulo/por-que-se-van-las-grandes-multinacionales-de-colombia/428733-3>> [citado el 29 de febrero de 2016]

Segunda planta. [en línea] disponible en < <http://www.segundaplanta.com/los-9-factores-claves-para-tener-exito-con-nuestra-estrategia-de-marketing-en-nuestra-empresa/>> [citado el 24 de Abril de 2016]

SUPERINTENDENCIA de Sociedades. Sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en < <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Paginas/2015/Sector-de-alimentos-y-bebidas-increment%C3%B3-sus-ingresos-operacionales-en-10-durante-2014.aspx>> [citado el 27 de Enero de 2016]

SUPERINTENDENCIA de Sociedades. Desempeño del sector de Alimentos y Bebidas. [en línea] disponible en <<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

SUPERINTENDENCIA de sociedad. [en línea] disponible en < <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/conceptos/conceptos-juridicos/Normatividad%20Conceptos%20Juridicos/7172.pdf>> [citado el 07 de Abril de 2016]

SUPERINTENDENCIA de industria y Comercio. [en línea] disponible en <<http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>> [citado el 07 de Abril de 2016]

UNIVERSIDAD del Cauca. [en línea] disponible en < <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html> > [citado el 8 de Abril de 2015]

UNIVERSIDAD Distrital Francisco José de Caldas. Visión electrónica. [en línea] disponible en <

<http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/visele/article/view/3884/6008>> [citado el 23 de octubre de 2015]

UNIVERSIDAD Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. [en línea] disponible en <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/232020/Lecturas_y_Archivos_a_tener_en_cuenta./Normatividad_Ciencia_y_Tecnologia_de_Alimentos.pdf> [Citado el 22 de Febrero de 2016]

UNIVERSIDAD Nacional de Colombia, sede Bogotá.[en línea] disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>> [citado el 8 de Abril de 2015]

UNIVERSIDAD Nacional de Colombia. [en línea] disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/html/un1/cont_102_02.html> [citado el 20 de noviembre de 2015]

ANEXOS

A. Flujograma de Modelo de Factores Claves de Éxito