



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 05 de julio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

CASTRO MARTÍNEZ ALICIA, con C.C. No. 36.067.922 de Neiva,

CULMA GÓMEZ CIELO, con C.C. No. 1.075.233.369 de Neiva,

CORTES RAMOS MAGDA ANGÉLICA, con C.C. No. 36.065.597 de Neiva,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o CASTRO MARTÍNEZ ALICIA, CULMA GÓMEZ CIELO Y CORTES RAMOS MAGDA ANGÉLICA

titulado Plan de Direccionamiento Estratégico de Inversiones PROIN S.A.S.

presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de

Especialista en Alta Gerencia;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Castro Martínez	Alicia
Cortes Ramos	Magda Angélica
Culma Gómez	Cielo

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017

NÚMERO DE PÁGINAS: 77

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas ___ Fotografías ___ Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general Grabados ___
Láminas ___ Litografías ___ Mapas ___ Música impresa ___ Planos ___ Retratos ___ Sin ilustraciones ___
Tablas o Cuadros

Vigilada meducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO: Ninguno

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1. <u>Direccionamiento</u> | <u>Addressing</u> |
| 2. <u>Estrategia</u> | <u>Strategy</u> |
| 3. <u>Direccionamiento estratégico</u> | <u>Strategic Addressing</u> |
| 4. <u>Empresa</u> | <u>Business</u> |
| 5. <u>Clientes</u> | <u>Customers</u> |
| 6. <u>Competitividad</u> | <u>Competitiveness</u> |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente documento "Plan de Direccionamiento estratégico de Inversiones Proin S.A.S.", se ha enfocado en la línea de seguridad industrial y busca proporcionar a dicha empresa nuevas estrategias enfocadas en fortalecer su ventaja competitiva para que logre ser líder a nivel regional y nacional.

En el proceso de elaboración del "Plan de Direccionamiento estratégico de Inversiones Proin S.A.S." se ha tenido en cuenta la situación actual de la organización, su parte interna y como ha sido dinámica para no verse afectada por su entorno.

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



Empty box for the main description of the thesis or work.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This document, "Strategic Management Plan for Investments Proin S.A.S.", has focused on the industrial safety line and seeks to provide the company with new strategies focused on strengthening its competitive advantage so that it can be a leader at a regional and national level.

In the process of preparing the "Strategic Planning Plan for Proin S.A.S. Investments", the current situation of the organization, its internal part and how it has been dynamic in order not to be affected by its environment has been taken into account.

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



[Empty box for thesis description]

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE INVERSIONES PROIN S.A.S.

Línea de Seguridad industrial

Cielo Culma Gómez

Magda Angélica Cortes Ramos

Alicia Castro Martínez

Tutor: Álvaro Zapata

Universidad Surcolombiana

Neiva – Huila

2017

TABLA DE CONTENIDO

0. Introducción	5
0.1. Objetivo General	5
0.2. Objetivos Específicos.....	5
0.3. Sistema de modelo de direccionamiento.....	5
1. Reseña de la empresa	7
2. Análisis de los entornos Generales	10
2.1. Entorno Organizacional	10
2.2. Entorno Demográfico.....	12
2.3. Entorno Cultural.....	14
2.4. Entorno Económico	15
2.5. Entorno social	18
2.6. Entorno Político y jurídico	19
2.7. Entorno geográfico.....	21
2.8. Entorno tecnológico	22
2.9. Entorno Ecológico	22
3. Análisis estratégico del sector de actividad económica	24
3.1. Fuerzas Competitivas.....	25
3.1.1. Amenaza de entrada	26
3.1.2. Poder de los proveedores.	27
3.1.3. Poder de compradores.....	28
3.1.4. Amenaza de los sustitutos.....	29
3.1.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	29
4. Análisis estratégico de los recursos y las capacidades internas	33
4.1. Integración de la estrategia y la cultura organizacional	33
4.2. Funciones gerenciales	35
4.3. Funciones de mercadeo.....	37
4.4. Análisis de oportunidades	39
4.5. Funciones de finanzas y contabilidad	40
4.5.1. Análisis de las razones financieras.....	40
4.6. Investigación y desarrollo	43

4.7.	Sistema de información gerencial	43
5.	Análisis estratégico de la cultura y el Clima organizacional	46
6.	Formulación estratégica	47
6.1.	Matriz DOFA	47
6.2.	Benchmarking	49
6.3.	Matriz DOFA dinámica	50
6.1.	Análisis de escenarios posibles, realizables y deseables.....	52
7.	Proyecto formal de empresa.....	55
7.1.	Misión	55
7.2.	Visión.....	57
7.3.	Principios	58
7.4.	Valores corporativos	58
7.5.	Políticas.....	59
7.6.	Propósito estratégico.....	60
7.7.	Formulación de estrategias.....	60
7.7.1.	Estrategias corporativas	61
7.7.2.	Estrategias competitivas.....	61
7.7.3.	Estrategias genéricas	62
7.7.4.	Estrategias de internacionalización.....	62
7.7.5.	Estrategias de internet	62
7.7.6.	Estrategias de innovación.....	62
7.7.7.	Estrategias de negocios	63
8.	Estructura que sigue a la estrategia	64
9.	Balanced scorecard	66
10.	Plan de acción	71
11.	Plan de trabajo.....	73
12.	Bibliografía	74

CONTENIDO DE FIGURAS

<i>Figura 1. Mapa de procesos. Inversiones Proin S.A.S.</i>	11
<i>Figura 2. Pirámide poblacional por rangos de edad año 2016</i>	13
<i>Figura 3. Indicadores de Calidad de vida. Departamento del Huila año 2016</i>	14
<i>Figura 4. Distribución porcentual y variación de la población ocupada, según ramas de actividad</i>	17
<i>Figura 5. Potenciales beneficiarios de programas sociales</i>	19

CONTENIDO DE TABLAS

<i>Tabla 1. Distribución de la población Huilense año 2016</i>	12
<i>Tabla 2. Población étnica</i>	18
<i>Tabla 3. Matriz de Evaluación Factores Externos – EFE</i>	30
<i>Tabla 4. Productos culturales. Fred David</i>	33
<i>Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI</i>	44
<i>Tabla 6. Componentes esenciales para una misión. Fred David</i>	55

0. Introducción

En el presente trabajo se abordará el proceso de direccionamiento estratégico que se pretende dar a la organización Inversiones Proin S.A.S. con el objetivo de brindar un enfoque más competitivo en el sector de la seguridad industrial. Este proceso se realiza a través de un análisis del sector (externo) y de la organización (interno) en la que se obtiene la participación del gerente y dueño (Mauricio Oviedo), y demás colaboradores de su organización. En segundo lugar, se formulan las estrategias que conlleven a la empresa a fortalecer su ventaja competitiva y finalmente se espera que las estrategias mencionadas sean implementadas en la organización.

Así mismo, es de aclarar que se han tenido en cuenta diversos enfoques de direccionamiento estratégico, como lo enunciado por Fred David, Michael Porter, Henry Mintzber; los docentes Dagoberto Paramo, Elías Ramírez y Álvaro Zapata; y finalmente la información brindada por el gerente de Inversiones Proin S.A.S, Mauricio Oviedo.

0.1. Objetivo General

Realizar el plan de direccionamiento estratégico de la empresa “Inversiones Proin S.A.S.”

0.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de “Inversiones Proin S.A.S.”
- Brindar a “Inversiones Proin S.A.S.”, un plan que lo posicione en su sector económico.

0.3. Sistema de modelo de direccionamiento

En primer lugar, se debe mencionar que existen diversos modelos de direccionamiento estratégico desde que Andrew empieza sus lecciones sobre lo que significa “estrategia”.

Desde entonces, diversos autores han mencionado características que debe tener en cuenta la dirección de una organización para lograr que ésta, se poseione en el mercado a partir de moldear su ventaja competitiva.

Por lo anterior, se ha tenido en cuenta el modelo de direccionamiento estratégico descrito por Fred David, en el cual se realiza inicialmente un análisis describiendo el entorno interno y externo que presenta “Inversiones Proin S.A.S.” seguido de ello, se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la matriz de evaluación de factores externos –MEFE, y en la matriz de evaluación de factores internos – MEFI.

Así mismo, se ha tenido en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, para analizar el sector; las barreras de entrada, el poder de negociación con proveedores, poder de negociación con clientes, amenaza de sustitutos y rivalidad de los competidores.

Finalmente, se realiza la formulación de estrategias bajo la matriz DOFA, con ello, se elabora la DOFA prospectiva y el balanced scorecard.

1. Reseña de la empresa

Cada organización cuenta con una evolución en su razón de ser, debido a los diversos cambios que enfrenta a lo largo del tiempo. Esta organización, ha sido una muestra de ello, pues desde su constitución como “Productos de protección Ltda, PROIN Ltda.”, ante Camará de comercio en el mes de Abril de 1995 ha tenido que modificar su actividad económica con el fin de sostenerse en la industria comercial del Departamento del Huila y lograr un posicionamiento en el surcolombiano.

En sus inicios, este proyecto de emprendimiento surgió de los conocimientos y la persistencia con la que contaba el señor Nelson Mauricio Oviedo Vanegas y dos socios. Estas personas, laboraban en una compañía textil que prestaba sus servicios al sector industrial, en la fabricación de ropa de dotación y distribución de elementos de protección personal (Inversiones Proin S.A.S., 2013), desempeñando el cargo de vendedor, lo cual, se convirtió en una fortaleza para analizar el sector y visualizar posibles alternativas de negocio.

En este momento, se pretendió establecer una empresa que prestara los mismos servicios debido a la gran demanda y a la competencia que existía en la época. Como toda empresa o unidad de negocio, requirió de un capital inicial que fue aportado por los socios y mediante créditos bancarios.

Durante el año de 1996, la organización sufrió cambios en los porcentajes de participación de sus socios. Para este año, presentó considerables ventas, convirtiéndose en una empresa competitiva ofreciendo productos de protección personal.

No obstante, el 22 de marzo de 1997, Proin Ltda amplía su portafolio de productos, debido a la participación que logró en una feria del calzado en la ciudad de Bogotá. La gestión realizada por su gerente y propietario, el señor Mauricio Oviedo, hizo que empezara a incurrir en

la distribución exclusiva de marcas de calzado (Inversiones Proin S.A.S., 2013). Obteniendo a través de esta modalidad de negocio mayores rentabilidades, reconocimiento y posicionamiento en el mercado logrando establecer sus oficinas para un local más amplio y con mejor ubicación.

El día 06 de Octubre de 2000 la sociedad cambió su nombre de “productos de protección industrial ltda” PROIN LTDA a “Inversiones Proin Ltda; sin embargo, los cambios del entorno y las políticas establecidas por la superintendencia de sociedades hizo que en el año 2012 cambiara nuevamente su razón social para convertirse en “Inversiones Proin S.A.S.”

En el año 2007, Inversiones Proin S.A.S., inició con el proceso de formulación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000, obteniendo su certificación en el año 2009.

Para el 18 de Febrero del año 2012, se realiza la apertura de la sucursal en la sede Villavicencio, debido al auge del sector petrolero en este territorio, sin embargo, debido a la crisis petrolera, se ha incursionado en el sector palmero.

Para el año 2013, inicia con su proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 con el fin de enfocar sus procesos en la mejora continua para la prestación de servicios de calidad. A la fecha, ha logrado ampliar su portafolio de productos y servicios, infraestructura física y recurso humano logrando desarrollar su actividad económica, mediante el desarrollo de la industria del Departamento.

En Abril del año 2016, se da inicio a la negociación del software DOXA, y aproximadamente, en el mes de octubre se implementó la prueba piloto del mismo. En el mes de Diciembre se implementa en la sucursal de Villavicencio, alterno al software SIIGO. Para la sede principal, se implementó el 10 de Enero del año 2017, estando en desarrollo algunas áreas.

Actualmente, Inversiones Proin S.A.S., ha ampliado su infraestructura de manera que ya cuenta con parqueadero propio; este espacio ha generado la idea para modificar la infraestructura de Inversiones Proin S.A.S., tipo autoservicio, con el fin de que el cliente tenga mayor interacción con los productos.

2. Análisis de los entornos Generales

Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante por las dinámicas de la economía. Por tal motivo, al realizar un análisis a una empresa se debe tener en cuenta diversos factores que pueden influir significativamente en la estabilidad y las estrategias que direccionen el rumbo de la misma. Para Zapata, Rodriguez, Puerto, Aguilera, & Cruz (2013) el entorno se compone de aspectos externos como lo es las dinámicas del sector, la cultura de la población, etnia, tradiciones religiosas, etc. internos, como lo es el proceso administrativo de la empresa, las dinámicas del personal que labora en ella, etc.

En este apartado se realizará un análisis de los entornos globales (internos y externos) que influyen la formulación, implementación y ejecución de las estrategias generadas por los directivos de la empresa Inversiones Proin S.A.S. con el objetivo de contribuir a proporcionar estrategias que direccionen dicha organización hacia el éxito en la región.

2.1. Entorno Organizacional

El entorno organizacional, debe ser contemplado desde una mirada sistémica sin incurrir en que se concluye como la suma de las partes (Kast & Rosenzweig, 1976).

Desde este punto de vista, se debe tener en cuenta que Inversiones Proin S.A.S. es una empresa pequeña, no obstante, tiene constituidas las áreas de: Gerencia o Administrativa, Comercial (compras y ventas), producción, recurso humano, facturación y cartera, como se evidencia en el siguiente mapa de procesos:

Figura 1. Mapa de procesos. Inversiones Proin S.A.S.



Tomado de: (Inversiones Proin S.A.S., 2016)

A razón de esto, las áreas que constituyen Inversiones Proin S.A.S. se encuentran interrelacionadas, pues su funcionamiento, no se basa tan solo en la gestión del área, sino en la continuidad de los procesos que se manejan en la organización. Esto ha permitido que se cree un equipo de trabajo sólido, integro que ha logrado que la empresa crezca y se consolide en el Departamento del Huila como una de las más prosperas.

Según Mallar (2010), la gestión basada por procesos, es un enfoque que centra la atención de la organización en las actividades con el fin de optimizarlas, lo que genera que sea más eficiente el accionar de la misma.

Para Mallar: Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades (2010, pág. 4).

2.2. Entorno Demográfico

En los aspectos del sector demográfico, se evidencia que el Huila pertenece a la región Centro Sur, como un Departamento intermedio de tipología C debido a sus características poblacionales y económicas particularmente (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2016).

En cuanto a la composición de la población huilense se estableció para el año 2016 un total de 1.168.869 de los cuales el 59,8% reside en las cabeceras municipales y el 40,2% restante, en las zonas rurales. De igual manera, se evidencia que la diferencia en cuanto a género (femenino y masculino) no es significativo, pues, tan solo el 50,2% del total de la población es hombre y el 49,8% restante es mujer. En cuanto a la población potencialmente activa, se evidencia que el 60,83% pertenece a este grupo etario, y el restante, está compuesto por población inactiva.

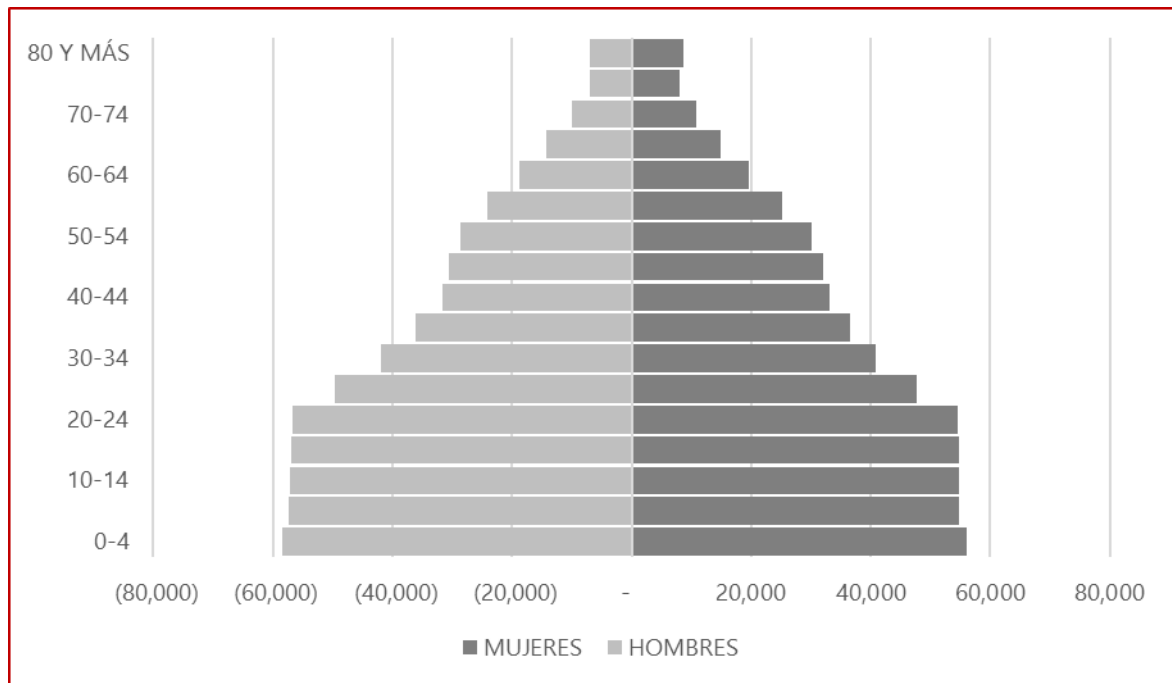
Tabla 1. Distribución de la población Huilense año 2016

Total población en el departamento	1.168.869
Porcentaje población departamento del total nacional	2,4%
Total población en cabeceras	699.045
Total población resto	469.824
Total población hombres	586.427
Total población mujeres	582.442
Población (>15 o < 59 años) - potencialmente activa	711.130
Población (<15 o > 59 años) - población inactiva	457.739

Fuente: Ficha de Caracterización Departamental. Huila. 2016-DNP

A continuación se presenta la pirámide poblacional por rangos de edad para el Departamento del Huila:

Figura 2. Pirámide poblacional por rangos de edad año 2016



Fuente: Ficha de caracterización Departamento del Huila año 2016. DNP

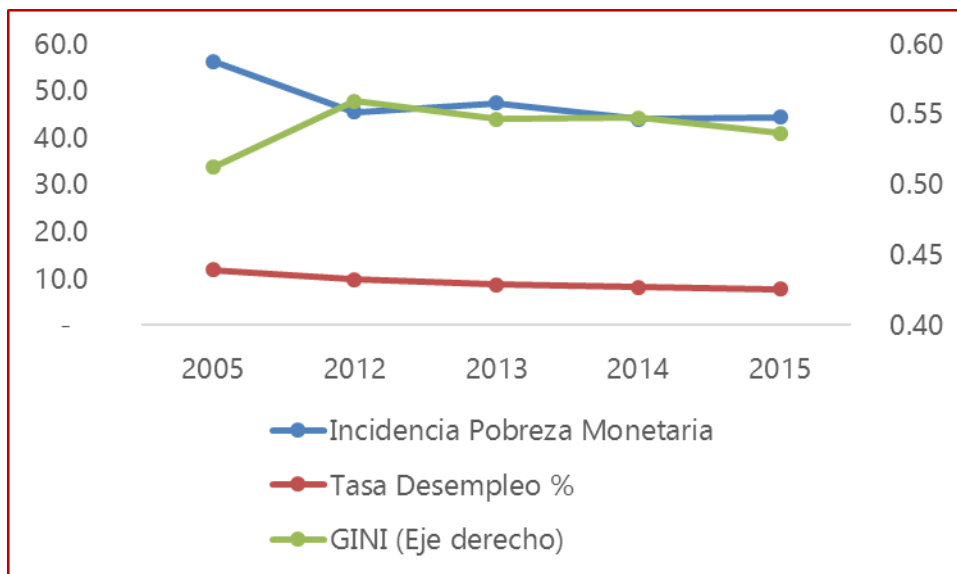
Ahora bien, en cuanto a la calidad de vida de la población huilense, se presenta una disminución en el IPM¹, sin embargo este indicador aun representa una categoría alta del 44,3%, lo que significa que se debe replantear la distribución de los ingresos que recibe la población, pues esto genera mayor desigual en la misma.

De otra manera, se evidencia un aumento del 0,8% en la tasa de desempleo en el Departamento del Huila para el primer trimestre del año 2017 (13%) con respecto al mismo periodo del año 2016 (12,2%), y de la misma manera, un nivel superior comparado con el promedio a nivel nacional que fue de 10,5% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2017)

¹ Índice de Pobreza Multidimensional o Monetaria

Otro indicador que evidencia la calidad de vida de la población, es el coeficiente de Gini, que aunque también ha tenido grandes avances aún sigue siendo una cifra elevada para la población huilense; este indicador se establece en 0,536 mientras que en el año inmediatamente anterior, se ubicó en 0,55 (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2016).

Figura 3. Indicadores de Calidad de vida. Departamento del Huila año 2016



Fuente: Ficha de Caracterización Departamental – Huila año 2016. DNP.

En el Departamento del Huila aún existen grandes brechas en materia de educación, vivienda, servicios públicos básicos, etc. Sin embargo, estos indicadores han ido mejorando comparativamente cada año.

2.3. Entorno Cultural

El entorno cultural está determinado por ciertos factores como lo son: el control social, control de consumo, valores, entre otros. Estos criterios determinan de alguna manera el grado de sostenibilidad que puede tener una organización en determinada zona geográfica.

A continuación se enunciarán algunos factores sociales que influyen en el entorno cultural del Departamento del Huila y por ende en la productividad de Inversiones Proin S.A.S.

La población huilense en los últimos años, ha arraigado una perspectiva cultural enfocada en la sostenibilidad y preservación de los recursos naturales y por el bienestar y la seguridad laboral, motivo por el cual, actualmente se han establecido políticas encaminadas a disminuir los riesgos que pueden afectar la vida del empleado y el medio ambiente.

La ley 1562 de 2012, se encarga de exigir a todas las empresas la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- SGS-ST, pues de esta manera compromete a la institución a preservar la calidad de vida de sus funcionarios.

2.4. Entorno Económico

La economía colombiana se está viendo afectada debido a dos grandes factores: la crisis petrolera que inicio desde el año anterior y la implementación de la reforma tributaria, que han generado grandes niveles de inflación en el país, devaluación del peso colombiano y mayores brechas de desigualdad.

Para el año 2016, se especulaba sobre los efectos económicos que se podrían generar tras la implementación de la reforma tributaria, uno de los cuales era que se aumentaría la inflación del país entre el 1,9 y 2,2% (Pardo & Rodriguez, 2016), debido a que la reforma contempla el aumento de ciertos impuestos: como el de consumo, y grabar con IVA algunos productos que se encontraban exentos. Lo anterior, ha afectado considerablemente el consumo de los colombianos, pues ha aumentado el IPC² de los colombianos, reflejándose en una disminución en la compra de productos de la canasta familiar y otros.

“De acuerdo con Asofondos, el 85% de los colombianos devenga entre salario y prestaciones sociales menos de \$3.000.000 por mes” (Gonzalez, 2016), es decir, la mayor parte

² Índice de Precio del Consumidor

de la población cuenta con menor cantidad de riqueza, lo que agrava la situación económica, pues se estima que este grupo poblacional no podrá adquirir todos los artículos de la canasta familiar que generalmente compra, o deberá pagar un mayor valor sobre ellos.

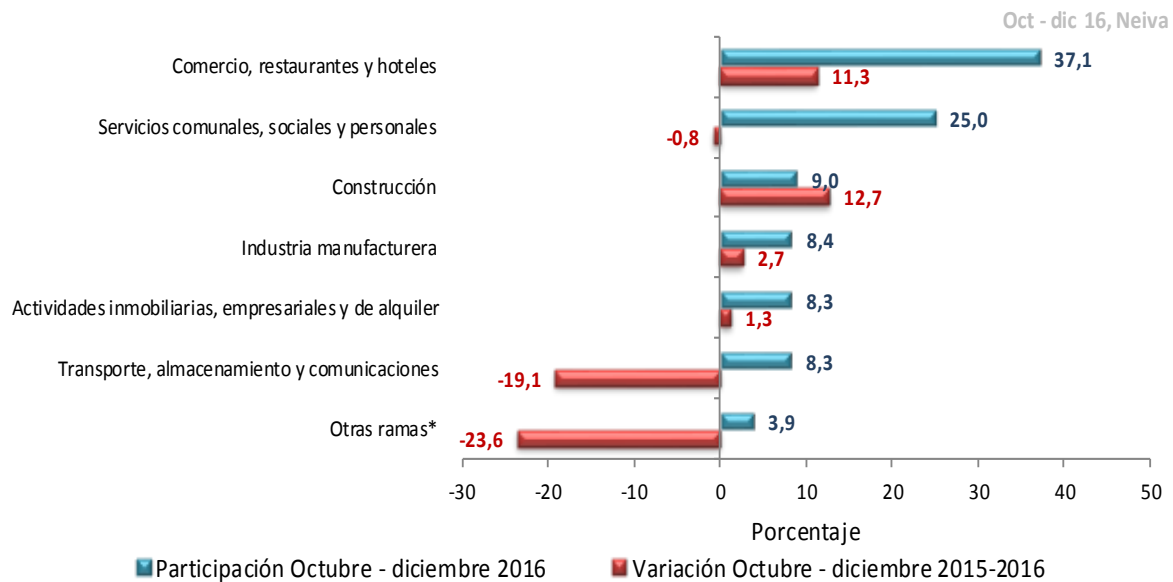
Ahora bien, otro indicador que se debe tener en cuenta es la tasa de desempleo pues esta se mantuvo estable en el mes de enero con un 11,7% comparándola con el año anterior. Según el director del DANE (2017), Mauricio Perfetti se evidenció que aproximadamente 89 mil personas encontraron empleo para el primer mes del año en curso, y estas plazas laborales en su mayoría pertenecen a la industria manufacturera (Portafolio, 2017).

Según la Gran Encuesta Nacional de Hogares – GENH - Mercado laboral (2016), al evaluar las ciudades capitales y áreas metropolitanas, se evidenció que la ciudad de Neiva disminuyó su TD³ en 0,5% al compararlo con el periodo comprendido entre octubre y diciembre del año 2015; así mismo, se evidenció un aumento de este mismo porcentaje en la Tasa de Ocupación.

De otro lado, se presentó un aumento de la generación de empleo en la rama manufacturera del 2,7% con respecto al mismo periodo del año 2015, como se evidencia en la figura N° 4.

³ Tasa de Desempleo

Figura 4. Distribución porcentual y variación de la población ocupada, según ramas de actividad



Fuente: Gran Encuesta Nacional de Hogares – Mercado Laboral. 2016.

Por otro lado, la industria en Colombia ha presentado durante el último año una variación significativa. Mientras algunos sectores crecen de manera significativa como la producción de metal, productos de molinería y panadería, y, fabricación de jabones y detergentes; otros han tenido un declive como la refinería de petróleo por su bajo precio en el mercado (Portafolio, 2017).

Lo anterior indica, que el sector de la seguridad industrial ha tenido variaciones significativas. Pues, el principal comprador de este tipo de materiales, eran las empresas petroleras, refinerías, etc., sin embargo, con la crisis por la que ha pasado el sector petrolero, las empresas prestadoras de servicios de seguridad industrial, han mirado otros horizontes como lo es la industria, construcción y demás.

Así mismo, se resalta que las políticas implementadas por el gobierno nacional a través del Decreto 171 del 1 de Febrero de 2016 han generado gran dinamismo en la economía de las

empresas del sector industrial. Pues a través de este Decreto se reglamenta la sustitución del programa de Salud Ocupacional por el nuevo Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para todas las empresas del país.

El nuevo Sistema creado mediante Decreto 1443 de 2014, hoy Decreto único 1072 de 2015, antes conocido como Programa de Salud Ocupacional (Resolución 1016 de 1989), busca identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles, mediante la mejora continua del Sistema en las empresas y cumplir con la normatividad en materia de riesgos laborales (Ministerio del Trabajo, 2017)

Finalmente, cabe resaltar que por los incrementos en la inflación, el IPC, y las nuevas exigencias de la reforma tributaria, se han aumentado los costos de materias primas para todo tipo de empresas. Este hecho ha generado una situación económica difícil en especial para PYMES o empresas que aún no están consolidadas en el sector al que pertenecen.

2.5. Entorno social

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes” (David F. R., Fuerzas Externas, 2013). Por tal motivo las empresas deben empezar a generar estrategias que les permitan ser flexibles para no desaparecer en el mercado y lograr sostenerse como una empresa competitiva.

En el Departamento del Huila se evidencia que existe una población mixta, se evidencia población indígena, afrocolombiana, rom, raizal, etc. Lo anterior, demuestra que el entorno social es cambiante dependiendo del tipo de población que reside en el territorio huilense.

Tabla 2. Población étnica

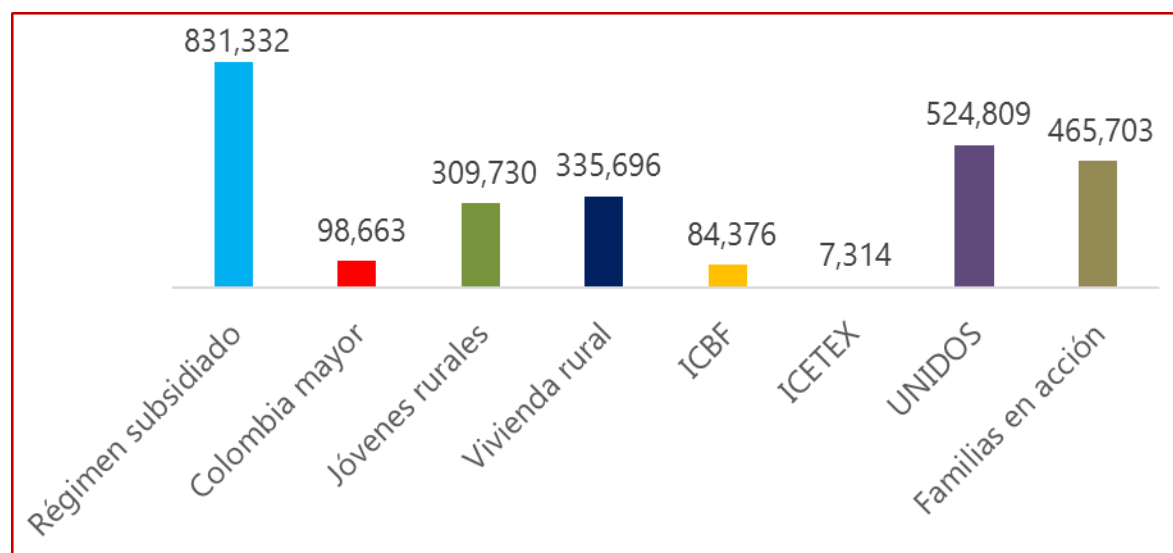
Total población indígena	10.335
Total población negro, mulato o afrocolombiana	11.516

Población Rom	2
Población Raizal	27
Población palenquera o de Basilio	1

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2015)

Así mismo, se evidencia gran participación de la población en programas sociales, como lo es: red juntos, Colombia mayor, jóvenes en acción, etc. Este indicador demuestra que el 71% de la población huilense se encuentra en los estratos 1, 2 y 3 y por este motivo, son potenciales beneficiarios de programas sociales.

Figura 5. Potenciales beneficiarios de programas sociales



Fuente: Ficha Municipal Sisben III, DNP 2016.

Por otro lado, se resalta que la economía que se evidencia en el Departamento es de tipo comercial al detal, es decir, las empresas que abren sus puertas al mercado son en su gran mayoría pymes que dan inicio vendiendo al público en general y a medida que van creciendo apertura posibilidades para grandes empresas.

2.6. Entorno Político y jurídico

En Colombia, el gobierno nacional ha reglamentado el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – SGSST - a través del decreto 171 del 1 febrero de 2016. Esta política

busca, que todas las empresas implementen un nuevo sistema de seguridad y salud con el fin de evitar que las empresas mitiguen los riesgos a los que están expuestos los trabajadores para no incurrir en gastos por falta de personal e incapacidades.

Así mismo, ha generado una serie de Normas Técnica Colombiana NTC que deben ser tenidas en cuenta por las empresas que prestan servicios a las empresas industriales (petroleras, de construcción, etc.). Algunas de ellas son las siguientes:

- Norma ANSI/2359.1 – 2007 “Safety requirements for personal fall arrest systems, subsystems and components”. A través de esta norma se reglamenta la fabricación de Eslingas, líneas de vida, arneses de seguridad y conectores de anclaje. La fabricación de este tipo de productos se certifica a través de la toma de muestras, inspección, ejecución de laboratorio y evaluación del sistema de calidad de acuerdo con el sistema 5 de la Guía ISO/IEC 67.
- Norma Técnica Colombiana NTC 5563 “Confección y manejo de la cinta reflectiva”. En el ítem 4.1. se especifican los tipos y clases de material visibles y en el ítem 4.2. se especifican los requisitos específicos de diseño de las mismas.

Por otro lado, según la Resolución N° 02400 (1979), se estableció el estatuto de seguridad industrial en el cual se establecieron algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. Esta resolución determinó las obligaciones que tenía cada patrono para promover la higiene y seguridad en el trabajo con cada uno de sus empleados, así mismo, instruye a los empleados en las obligaciones que estos deben cumplir como de apropiar los instrumentos de protección y seguridad en su sitio de trabajo.

Finalmente se resalta que en el Código Sustantivo del Trabajo, en el Título XI, artículos 348, 349, 350, 351 y 352 (Ministerio del trabajo), se reglamentó el manejo de la higiene y seguridad en el trabajo y las exigencias que deben ser vigiladas por el Ministerio de trabajo en el cumplimiento de sus facultades.

2.7. Entorno geográfico

El Departamento del Huila, no ha tenido grandes avances en materia industrial. Sin embargo, la industria ha tenido presencia a través de las empresas de perforación petrolera que han llegado a diferentes municipios como Aipe, Baraya, etc. Y a través de las empresas explotadoras de minas de mármol que tienen presencia en los municipios de Palermo y Santa María.

Sin embargo, estas dinámicas industriales han hecho que se funden empresas prestadoras de servicios industriales como Proin y Modatex, entre otras, que acapararon por alrededor de 5 años el mercado de este sector. Para el caso de Proin, abrió sus puertas al público por la historia de su fundador más no por el reconocimiento de geográfico del mercado. Pues, la razón principal por la que la empresa abrió sus puertas en el municipio de Neiva fue por la cercanía que tenía con la competencia: Modatex.

No obstante, la empresa hace aproximadamente 5 años emprendió se extendió a Villavicencio debido al gran auge petrolero que existía en los llanos orientales. Actualmente, con la crisis petrolera, Inversiones Proin S.A.S., ha visto nuevas oportunidades de negocio en la industria de las Palmeras en este territorio.

2.8. Entorno tecnológico

“...en un principio las tecnologías han sido utilizadas con fines de automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad. Posteriormente...para hacer innovaciones que generen ventajas competitivas entre las diversas entidades (Durán, 2003, págs. 3-4).

Las empresas que prestan servicios al sector industrial, han tenido que optimizar operaciones a través de sistemas operativos que integren diversas áreas de la organización. Estos sistemas operativos generan avances en el desarrollo del sector, determina nuevas técnicas y procesos para la elaboración de productos que generen innovación que permitan posicionar la empresa sobre la competencia.

Para el caso de Proin, está en el proceso de implementación del software DOXA, como su nuevo sistema operativo en el cual se manejan todas las áreas de la organización (ventas, comercial, gerencia, almacén, etc.), además, se tiene acceso a las líneas que ha implementado Proin, las cuales son: Ferretería y aplicaciones para la seguridad industrial.

2.9. Entorno Ecológico

“...Ambiente hace referencia a las condiciones o circunstancias (físicas, humanas, sociales, culturales, etc.) que rodean a las personas, animales o cosas” (Zapata A. , Rodriguez, Puerto, Aguilera, & Cruz, 2013)...en el contexto empresarial, Hall (1996, pág. 230) menciona que “las organizaciones se ubican geo-físicamente para aprovechar las condiciones ambientales...”

Las condiciones ecológicas o ambientales, actualmente se reglamentan a través de una serie de normas de la familia ISO 14000, ésta, es un requisito para garantizar el cumplimiento de las actividades laborales sin incurrir o disminuir el daño ambiental causado. “su objetivo básico

consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales” (Administración de las operaciones, 2015).

En este sentido, la estandarización de la norma ISO 14000 promueve un modelo eficaz del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), a través de este se identifican políticas, procedimientos y recursos para cumplir y mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, que conlleva a evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, además, la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental (2015, pág. 2).

De otro lado, el gobierno nacional ha estipulado la directriz “Cero papel en la administración pública”, buenas prácticas para reducir el consumo de papel (Departamento Administrativo de la función pública, 2012), con el fin de hacer más eficiente la gestión de la administración pública.

Este tipo de normativas hacen que las empresas obtengan un mayor reconocimiento o know how, así mismo, promueve el buen uso de los recursos físicos, geográficos y ambientales.

3. Análisis estratégico del sector de actividad económica

Cada organización tiene en su entorno más cercano el factor denominado sector de la actividad económica. “El concepto de sector en economía hace referencia a cualquiera de las partes de la actividad económica que se subdivide según distintos criterios” (Zapata A. , Rodríguez, Puerto, Aguilera, & Cruz, 2013).

Por lo anterior, las empresas buscan tener un mejor conocimiento sobre el sector en el que se encuentran con el fin de establecer estrategias que le permitan consolidarse en el mercado.

A nivel nacional, el sector comercial ha mantenido un crecimiento estable por no decir que nulo. Según Fenalco (Agremiación de los comerciantes), en el año 2016 se presentaron fenómenos que no permitieron un crecimiento constante del sector, tan solo, tres subsectores de la economía comercial lograron sacar la cara por todo el sector.

El sector de los licores, ferreterías y ventas de carros aunque el ritmo de crecimiento no fue igual en comparación del año 2015, estos sectores fueron los que mayor número de ventas obtuvieron. El sector ferretero, logró estos niveles en ventas, por el auge del sector constructor.

El Dane, afirma que los resultados de las ventas reales del comercio presentaron una variación de 1,2% mientras que en el año 2015 fue de 2,4% (Los resultados de comercio no fueron buenos para el sector: Fenalco, 2017). Según el presidente de Fenalco, Guillermo Botero, esta variación deja entrever que el incremento en ventas se presentó solamente en el mes de Diciembre, correspondientes al 6,2% en ventas de automotores y grandes almacenes debido a que los colombianos decidieron comprar antes de que empezara a regir la nueva tarifa del IVA y el aumento en las tasas de interés.

Lo anterior debido a que la junta del banco de la república decidió aumentar las tasas de interés para desestimular el consumo de los colombianos y que estos no se vean endeudados al finalizar el mismo. Se espera que en los meses de mayo y junio se presente un mejor rendimiento para el sector comercial, ya que el ente emisor (banco de la república), disminuirá las tasas de interés.

En cuanto al subsector de la seguridad industrial, se evidencia gran intervención por parte del gobierno nacional para incrementar las ventas del mismo y evitar que los empleadores incurran en gastos de incapacidades laborales y demás.

Este subsector, ha mantenido un crecimiento estable debido a que por ley, las empresas que abren sus puertas en el territorio nacional deben formular y dar cumplimiento al Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo anteriormente denominado plan de Salud ocupacional.

A continuación, se evaluarán los factores que deben ser tenidos en cuenta para realizar el análisis del sector:

3.1. Fuerzas Competitivas

La recopilación de información sobre los competidores constituyen un factor clave para formular estrategias con éxito “Entre más información y conocimientos pueda obtener una compañía respecto de sus competidores, mayores probabilidades tendrá de formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades de los principales competidores pueden representar oportunidades externas, y sus fortalezas podrían constituir amenazas clave.” (David F. , 2013, pág. 74).

El análisis de este factor permite conocer el entorno competitivo de la sociedad, de la cual se analizaron las 5 variables de Porter.

Para el caso de Inversiones Proin S.A.S., es una empresa que se ha constituido en el mercado huilense con una fuerte estabilidad en la línea de Seguridad industrial y dotaciones. Su historia demuestra que una empresa por pequeña que sea, al tener un gran conocimiento sobre las dinámicas del mercado y la competencia, puede llegar a consolidarse en un tiempo corto.

3.1.1. Amenaza de entrada.

La amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado está dada por la amplitud del sector y las estrategias de diferenciación que han establecido las empresas que ya se encuentran consolidadas. No obstante, cuando las empresas invierten en procesos de innovación bien sea para la producción, distribución o comercialización de los productos, se generan barreras para que a los nuevos competidores se les dificulte entrar al mercado (Paramo & Ramirez, 2010, pág. 150).

Sin embargo, al evaluar las amenazas de entrada que tienen las empresas del sector de seguridad industrial y dotación en el Departamento del Huila, se evidencia que no existe ninguna, debido a que el consumo del sector ha crecido, a pesar de que el sector más influyente para esta economía, que era el petrolero, ha decaído.

Inversiones Proin S.A.S. ha logrado consolidarse en el Departamento del Huila como la primera empresa en ventas de la línea de seguridad industrial y dotación, seguido de Modatex (quién lideraba este sector), y Dotaciones del Huila. Para los funcionarios de Inversiones Proin S.A.S., un competidor puede operar sin necesidad de infraestructura, es decir, sin generar costos

operativos en el Departamento; pues contrata la producción de materiales a través de pequeñas empresas, quienes asumen este costo.

Actualmente, se está trabajando en conjunto con la Cámara de Comercio de Neiva –CCN – en proporcionar valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen por parte de Inversiones Proin S.A.S. para poder interponer barreras de entrada de nuevos competidores al mercado.

3.1.2. Poder de los proveedores.

Porter: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios (1997, pág. 190).

Según Porter, existen diversos casos en los que el proveedor tiene el poder para fijar precios de venta, como lo es: vender a clientes fragmentados, no tener en el mercado variedad de productos sustitutos, el sector no es representativo para el proveedor, el proveedor vende un insumo importante para el negocio, existe diferenciación en costos, etc. Por lo anterior, las empresas deben buscar mantener el poder de negociación para no verse afectada por las decisiones de los proveedores.

Para el caso de la empresa Inversiones Proin S.A.S., se elaboran listas de precios los cuales permiten que tanto el proveedor como el comprador obtengan márgenes de rentabilidad adecuados para el desarrollo de sus operaciones. En el mercado regional se manejan marcas representativas de distribución exclusiva de Inversiones Proin S.A.S., como lo son:

- Safe First: Cuenta con registro de la Superintendencia de industria y comercio, producto comprendido en la clase 9 de la edición N° 9 de la Clasificación Internacional de Niza – WIPO.
- Boster: Cuenta con registro de la Superintendencia de industria y comercio, producto comprendido en la clase 25 expediente N° 10150911.

Así mismo, se resalta que los proveedores con los que negocia, Inversiones Proin S.A.S., establecen mayores descuentos dependiendo del volumen de la compra.

3.1.3. Poder de compradores.

Porter: Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos – todo a expensas de lo rentable de la industria – el poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de la situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas (1997, pág. 189).

Lo anterior indica que cuando los mercados se encuentran influidos por el poder de los compradores, las empresas tienden a perder poder de negociación, generando que se deba satisfacer las necesidades del cliente siempre, pues de lo contrario, no se vende el producto en cuestión.

Inversiones Proin S.A.S., establece márgenes de negociación con los clientes que demandan grandes volúmenes en compras de sus productos, con el fin de entablar siempre un tipo de negociación Gana-Gana y de esta manera fidelizar clientes. Cuando se presenta el caso de

que los precios ofrecidos por la competencia son menores, estos se tratan de ajustar de tal manera que las dos partes ganen.

Así mismo, se debe resaltar que para la venta al detal, se realiza sondeo de precios con el fin de manejar los márgenes que emplea la competencia, siempre y cuando, no generen pérdida para la empresa.

3.1.4. Amenaza de los sustitutos.

“Los productos sustitutos o sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente” (Porter, 1997, pág. 188).

Este tipo de productos genera amenazas permanentes en la medida que se empleen con mayor frecuencia. Se entiende que las empresas deben identificar los productos que pueden ser potencialmente el reemplazo de alguno de sus productos con el fin de darle mayor valor agregado y poder sacarlo del mercado.

Según la dirección de compras de inversiones Proin S.A.S. (2017), existe una alta amenaza de productos sustitutos, pues gran variedad y cada vez con mayor frecuencia llegan a la región productos importados que afectan de manera considerable a la empresa. Sin embargo, Inversiones Proin S.A.S., ha logrado mantener y mejorar sus procesos de calidad tanto en prestación del servicio como en sus productos, atención al público y asesoría, etc.

3.1.5. Rivalidad entre competidores existentes.

“La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas

publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía” (Porter, 1997, pág. 191).

Las empresas crean ambientes de competencia entre ellas, cuando ven la oportunidad de avanzar en posicionamiento del mercado, con este fin desarrollan estrategias que ponen en apuros a las demás empresas del sector.

Generalmente se presenta competencia en precios entre las empresas, sin embargo, esta forma de competir es muy inestable y tiende a disminuir la tasa de rentabilidad de todo el sector. Sin embargo, la competencia a través de campañas publicitarias, generan un efecto contrario; pues a razón de esta, se amplía el rango de la demanda o se incrementa el nivel de diferenciación del producto en el sector en el que compete.

Para el caso de la empresa mencionada, en el Departamento no se generan rivalidad entre los competidores, pues las empresas que llegan al mercado, son PYMES, de venta al detal, que no generan gran influencia en las decisiones del mercado.

Tabla 3. Matriz de Evaluación Factores Externos – EFE

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Nuevos mercados para el sector industrial	0,06	4	0,24
60,83% de la población huilense es potencialmente activa	0,05	2	0,10
Disminución del coeficiente de Gini	0,05	2	0,10
Cambio en la cultura de la población*	0,06	3	0,18
Implementación de la ley 1562 de 2012**	0,08	3	0,24
Norma ANSI / 2359 ***	0,04	2	0,08
Norma NTC 5563 ****	0,04	2	0,08
Norma ISO 14000	0,05	3	0,15
Poder de negociación con proveedores	0,06	3	0,18

Poder de negociación con compradores	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Crisis petrolera	0,05	3	0,15
Aumento de tasa de desempleo en el Huila (13%) – Nacional (10,5%)	0,04	1	0,04
Implementación de la reforma tributaria	0,06	1	0,06
Aumento en la inflación	0,05	2	0,10
Aumento del costo de las materias primas	0,06	3	0,18
Economía comercial al detal	0,05	1	0,05
Amenaza de productos sustitutos	0,07	1	0,07
Bajas barreras de entrada	0,07	2	0,14
Total	1.00		2,32

Fuente: Elaboración Propia.

*Cultura de la población: Sostenibilidad y preservación del medio ambiente, bienestar y seguridad laboral.

** Implementación del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo SGS-ST según la ley 1562 de 2012.

*** Norma de fabricación de Eslingas, líneas de vida, arneses, etc.

**** Norma de confección y manejo de cinta reflectiva

La matriz EFE se determina a partir de las siguientes especificaciones: se le asigna a cada factor un valor⁴ que varíe entre 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), la suma de todos los valores asignados a los factores deben ser igual a 1.0. En cuanto a la calificación, corresponde a la eficacia de cada factor para responder a las estrategias implementadas por la organización. Su valor mínimo debe ser 1 y su valor máximo es igual a 4. Finalmente, en la columna denominada puntuación ponderada se asigna el valor correspondiente a la multiplicación de las dos anteriores columnas.

⁴ El valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa.

El total de la matriz da una ponderación de **2,32** lo que significa que inversiones PROIN S.A.S. puede verse afectada por amenazas del entorno tales como incremento en la inflación, la implementación de la reforma tributaria, incremento en el valor de las materias primas, etc.

4. Análisis estratégico de los recursos y las capacidades internas

A continuación se desarrollará el análisis de los factores internos que según David (2013), los cuales buscan identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus diferentes áreas, en este caso, se desarrollará el análisis de la empresa Inversiones Proin S.A.S.

Dentro de las áreas funcionales se destacan: la gerencia, mercadeo, financiera, etc.

4.1. Integración de la estrategia y la cultura organizacional

“La cultura de la empresa capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo.” (David F. R., Conceptos de administración estrategica , 2003)

En muchas de las organizaciones es difícil captar todas las actitudes y situaciones que definen su cultura puesto que son actos inconscientes que todos los funcionarios toman como propias. Pero cuando una cultura se apropia de una organización y de los líderes de pequeños grupos es invulnerable a factores externos, puede llegar a ser un aliado o una molestia para la compañía.

Tabla 4. Productos culturales. Fred David

Aspectos culturales	Si / No
Valores	Si
Creencias	Si
Ritos	Si
Ritual	No
Ceremonias	Si
Mitos	No
Historias	Si
Leyendas	No
Sagas	No
Idioma	Si
Metáforas	Si
Símbolos	Si
Héroes / Heroínas	No

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los valores, la empresa Inversiones Proin S.A.S. ha diseñado a través de sus objetivos específicos una estructura que promueve la cultura de la oportunidad y la inmediatez en la entrega de sus productos; así mismo, motiva a sus empleados a generar productos de alta calidad, en procesos de comercialización y distribución, cumplimiento en las exigencias de los clientes, lo anterior buscando ampliar el mercado a nuevos territorios, y fortalecer la imagen organizacional en el mercado (Inversiones Proin S.A.S., 2015).

En cuanto a las creencias, la junta directiva de Inversiones Proin S.A.S., ha inculcado en sus empleados que todos tienen “mucho para dar” (Oviedo, 2017), a partir de esto, crea en su equipo de trabajo un compromiso con el proceso que realiza cada uno en la organización.

Por otro lado, la empresa no ha generado rituales, mitos, leyendas, sagas, ni héroes/heroínas. Las anécdotas que han sucedido en la organización, decaídas y alzas, son tenidas en cuenta como la historia de vida de la organización y de sus empleados.

Así mismo, la empresa ha apropiado ritos y ceremonias dadas en el entorno social en el que se constituyó la empresa. Como en el caso de las fiestas del San Pedro, etc. En cuanto a los símbolos que manejan, se estableció el logotipo de la empresa inicialmente por el gerente, sin embargo años más tarde, se realizó una asesoría externa para el diseño e implementación del mismo.

Otro factor importante, son las metáforas, pues el Gerente de la empresa ha incorporado la siguiente frase: “Nadie es indispensable, pero todos tienen una responsabilidad”, con esta, les manifiesta a sus empleados que cada proceso tiene un responsable que debe procurar que este no se vea afectado en su desarrollo.

4.2. Funciones gerenciales

Para David las funciones de la gerencia se dividen en 5 actividades básicas de la administración como son la planeación, la organización, la motivación, el factor humano y el control y de ahí un gran número de características que tienen los gerentes de las organizaciones.

La planeación en las organizaciones y en la vida en general determina si se debe realizar cierta tarea para el cumplimiento de los objetivos, está permite a las empresas evaluar el esfuerzo, el costo y todas las implicaciones que llevaría lograr estas metas.

En cuanto a la organización (David F. R., Conceptos de administración estratégica , 2003) caracteriza esta actividad de las empresas en tres actividades importantes, como son la especialización del trabajo, la creación de departamentos y la delegación de la autoridad.

La especialización del trabajo, se presenta en la organización debido a que se realiza una selección de personal de manera detallada, pues se realiza a cada posible funcionario varias pruebas psicológicas, de revisión de hoja de vida y si se selecciona, pasa a la etapa de inducción en el área de trabajo. De esta manera, se busca que cada funcionario se especialice en su área de trabajo para cumplir de manera acertada con su proceso.

Inversiones Proin S.A.S. cuenta con aproximadamente 45 empleados directos. Así mismo, les da la oportunidad a aprendices SENA para que realicen su etapa productiva en la organización contando actualmente con 2 aprendices. Y de manera indirecta cuenta con 7 destajistas en Neiva (confección), y 1 destajista en el taller de Aipe que contrata de manera indirecta a 8 funcionarias aproximadamente.

De la misma manera, se debe resaltar el interés de la gerencia porque sus funcionarios apropien la teleología organizacional. Este proceso lo realizan a través de capacitaciones de apropiación, además sobre temas organizacionales como por ejemplo: resistencia al cambio,

temperamento, atención al cliente, etc., estas se realizan en horarios que no afectan la jornada laboral para todos los funcionarios.

Por otro lado, en las negociaciones con los proveedores se estipulan capacitaciones a todos los funcionarios de la organización, se programan en cada visita, aproximadamente cada mes. Cuando se realizan fuera de la ciudad se envía a los funcionarios del área involucrada.

En cuanto al control que se realiza en la organización con respecto a las metas que se establecen anualmente, se estableció un plan de choque que contempla reuniones en el área de ventas dentro de los 5 primeros días del mes. Con el área comercial, se procura realizar reuniones los días lunes y con el área de operaciones los días viernes. Este plan de choque se estableció debido a que surgió como recomendación de la última rendición de cuentas de la organización, pues, se evidenció que al final del año no se podía realizar ninguna mejora para cumplir con las metas de ventas anuales.

De la misma manera, se ha creado la departamentalización de la empresa, sin embargo, la organización ha implementado un mapa de procesos en el que se procura que los funcionarios cumplan con sus funciones por procesos más no por departamentos, pues se evidencia que la gestión que realizan las empresas que tienen una estructura organizacional funcional, es más eficiente.

Finalmente, en cuanto a la delegación de la autoridad, cada jefe de área es autónomo para tomar las decisiones del área. El gerente ha promovido en cada uno de sus funcionarios la responsabilidad y ha promovido el compromiso que cada uno tiene con la función que realiza en la organización.

4.3. Funciones de mercadeo

El marketing es un proceso que gira en torno a las necesidades y deseos de los clientes, estas funciones de marketing han sido clasificadas por David (2013), en siete (7) funciones básicas, entre ellas: Análisis de clientes, venta de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades. (págs. 104 - 108).

A continuación se desarrollarán las funciones implementadas por la empresa Inversiones Proin S.A.S.:

Análisis de clientes:

En la ciudad de Neiva se realiza el análisis de clientes de manera informal, es decir, el asesor comercial en el punto de venta analiza las nuevas demandas que tienen los clientes que consumen al detal los productos de inversiones Proin S.A.S. En cuanto al análisis de los grandes clientes, no se realiza de manera directa, pues generalmente se espera hasta que el cliente recomiende sobre la calidad de los productos ofrecidos. Se espera implementar este tipo de control de satisfacción de productos para el área de servicio al cliente, PQRS en la página web.

Venta de productos y servicios:

Teniendo en cuenta que esta actividad se basa en la implementación de estrategias para vender algún producto o servicio mediante publicidad, promoción de ventas, la venta personal, la gerencia general se ve interesada en participar activamente en las diferentes ferias que se realizan en la región, entre otros (David, 2013), se examinará las que efectúa Inversiones Proin S.A.S.:

- Se establece anualmente un plan de ventas, al cual se le realiza seguimiento mensual para ir conociendo el nivel de cumplimiento del mismo.
- Distribución de productos a Villavicencio por medio de una sucursal. Como se mencionó anteriormente, esta sede se generó gracias a la oportunidad de negocio que vio la gerencia

general por el auge petrolero. A raíz de la crisis que se ha presentado últimamente con el sector petrolero, se ha visualizado otra oportunidad de negocio con la industria de la palma.

- En el putumayo, se tiene un cliente que consume productos de Inversiones Proin S.A.S. al por mayor, a este cliente se le fijan precios estables para que tenga un margen de ganancia importante (filosofía del ganar-ganar), sin embargo, no hace parte de la cadena de distribución de la organización.
- Se están estructurando planes para la implementación de nuevas sucursales en el Departamento del Huila, especialmente en el municipio de Pitalito, debido a la oportunidad que se está visualizando en la industria cafetera, y otras que están generando grandes dinámicas en la economía huilense.

Fijación de Precios:

“Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios” (David F. , 2013, pág. 105)

En el caso de Inversiones Proin S.A.S., la fijación de precios se realiza por sondeo para la línea textil. Afortunadamente la empresa es la más estable en el Departamento del Huila, las demás empresas que han surgido son PYMES, y no tienen la misma estabilidad para generar precios. Inversiones Proin S.A.S. ha establecido márgenes de rentabilidad en cada una de las líneas de productos que distribuye. De esta manera, toma las decisiones de negociación de productos con sus proveedores y clientes.

Planeación de productos y servicios:

Inversiones Proin S.A.S. tiene en cuenta las normas técnicas colombianas NTC para la fabricación de productos de seguridad industrial. Así mismo, se les exige a los proveedores certificación de producción, con el fin de mantener la calidad de sus productos.

Distribución:

Inversiones Proin S.A.S. cuenta con dos tipos de negociación: por un lado, se encuentra la distribución al detal, en el punto de venta donde se encuentra ubicada el área administrativa de la empresa, y la venta de grandes volúmenes de mercancía. Por tal motivo, se ha establecido que la distribución de la mercancía se realice dependiendo de los topes de compra de clientes, sin embargo, este servicio se tiene en cuenta dentro de los gastos operativos de la mercancía, por lo cual, es decisión del cliente si acepta el servicio o lo establece por otro lado.

Cuando se ofrece el servicio por fuera de la ciudad se ajusta el precio de venta de la mercancía para cobrar el flete.

Investigación de mercado

Inversiones Proin S.A.S. no realiza investigación de mercado como un estudio técnico del mismo. La expansión de la empresa se tiene en cuenta dependiendo de la intuición del gerente y su equipo de trabajo. Estos visualizan las oportunidades de negocio que se pueden generar en otros territorios y establecen si es factible o no abrir un punto de venta de la empresa en ese sitio.

4.4. Análisis de oportunidades

Según David (2013), el análisis de oportunidades corresponde a una función de la mercadotecnia o área comercial de la empresa. Este factor contribuirá a autoevaluar la relación de costo/beneficio y a los riesgos que se tienen en el área por la toma de decisiones. Este departamento, tiene grandes responsabilidades con el entorno de la organización, pues

generalmente de este, dependen las relaciones con los clientes o asociados, así mismo, desde allí se intensifican las estrategias para captar, contemplar y conquistar a los clientes.

Inversiones Proin S.A.S. ha generado en el área comercial una estructura de comercialización que le permite establecer cuando un negocio es factible o no para la empresa. En cuanto a la captación de nuevos clientes, promueve a través de la calidad de sus productos y la fijación de precios las estrategias enfocadas en esta área; de la misma manera, realiza evaluación del costo/beneficio que traerá contemplar y conquistar a sus clientes actuales para que estos sean fieles a sus productos.

4.5. Funciones de finanzas y contabilidad

La función financiera y de contabilidad en una empresa determina la condición de las inversiones que se requieren, el tiempo en que estas se recuperaran y el crecimiento que ha tenido la empresa en el sector. Según James Van Home citado por David “las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos” (2013, pp 124).

4.5.1. Análisis de las razones financieras

Según el balance general presentado por la gerencia general, se demuestran las siguientes razones financieras:

1. RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ

1.1. RAZÓN CORRIENTE

RAZÓN CTE 2015	RAZÓN CTE 2016
RAZÓN CTE 2015= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	RAZÓN CTE 2016= $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$
RAZÓN CTE 2015= $\frac{\$6.301.854.000}{\$2.558.972.000}$	RAZÓN CTE 2016= $\frac{\$7.946.006.056}{\$3.206.966.090}$
RAZÓN CTE 2015= 2,46	RAZÓN CTE 2016= 2,47

Interpretación: Para el año 2016, por cada \$1 que debe la empresa tiene \$2,47 pesos para respaldar la deuda, mientras que para el año 2015 contaba con \$2,46 pesos.

1.2. CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO 2015	CAPITAL DE TRABAJO 2016
2015= Activo Cte.- Pasivo Cte.	2016= Activo Cte.- Pasivo Cte.
2015= \$6.301.854.000 – \$2.558.972.000	2016= \$7.946.006.056 – \$3.206.966.090
2015= \$3.742.882.000	2016= \$4.739.039.966

Interpretación: Para el año 2016, al cancelar las obligaciones corrientes la empresa tendrá un excedente de \$4.739.039.966 para atender las obligaciones que surgen en el desarrollo normal de la actividad económica, mientras que para el año 2015, el excedente fue de \$3.742.882.000.

1.3. PRUEBA ÁCIDA

PRUEBA ÁCIDA 2015	PRUEBA ÁCIDA 2016
2015= $\frac{ACT\ CTE - INVENTARIOS}{PASIVO\ CORRIENTE}$	2016= $\frac{ACT\ CTE - INVENTARIOS}{PASIVO\ CORRIENTE}$
2015= $\frac{\$6.301.854.000 - \$1.941.030.696}{\$2.558.972.000}$	2016= $\frac{\$7.946.006.056 - \$2.697.332.587}{\$3.206.966.090}$
2015= 1,70	2016= 1,63

Interpretación: Para el año 2016, por cada \$1 que debe la empresa cuenta con \$1.63 para respaldar la deuda, mientras que para el año 2015, el respaldo de la deuda por cada \$1 era de \$1,70, lo anterior indica que la empresa cuenta con capital para pagar sus deudas a corto plazo, sin embargo, este capital disminuyó posiblemente por el aumento en el valor de sus inventarios (mercancías no fabricadas por la empresa).

2. RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO

2.1. RAZÓN DE APALANCAMIENTO

RAZÓN DE APALANCAMIENTO 2015	RAZÓN DE APALANCAMIENTO 2016
2015= $\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	2016= $\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$
2015= $\frac{\$3.686.497.000}{\$5.370.290.000}$	2016= $\frac{\$4.220.968.077}{\$6.619.071.211}$

2015= 0,68	2016= 0,63
------------	------------

Interpretación: Para el año 2016, por cada \$1 que aporten los socios de la empresa, hay 63 centavos aportados por los acreedores, mientras que para el año 2015, por cada \$1 que aportaron los socios, el aporte de los acreedores fue de 68 centavos.

2.2. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO 2015	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO 2016
2015= $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	2016= $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
2015= $\frac{\$3.686.497.000}{\$9.057.290.000}$	2016= $\frac{\$4.220.968.077}{\$10.840.039.288}$
2015= 41%	2016= 38,9%

Interpretación: Para el año 2016, el 38,9% de la empresa corresponde a los acreedores, mientras que para el año 2015, el porcentaje representado por los acreedores fue de 41%. Lo anterior indica que los activos pueden entrar a respaldar las deudas y obligaciones financieras que dejan a la empresa con un bajo nivel de endeudamiento, pudiendo recurrir a acreedores si lo llegara a necesitar.

2.3. RAZÓN DE SOLVENCIA

RAZÓN DE SOLVENCIA 2015	RAZÓN DE SOLVENCIA 2016
2015= $\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	2016= $\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
2015= $\frac{\$5.370.793.000}{\$9.057.290.000}$	2016= $\frac{\$6.619.071.211}{\$10.840.039.288}$
2015= 59%	2016= 61%

Interpretación: Para el año 2016, el 61% de la empresa corresponde a los dueños de la misma. Mientras que el año 2015, tan solo el 59% correspondía a los dueños de la misma.

4.6. Investigación y desarrollo

Las empresas invierten en Investigación y desarrollo porque consideran que esto crea una inversión al producir productos o servicios mejores y esto les dará una gran ventaja competitiva en comparación con otras empresas, esto ayuda a mejorar la calidad de los productos, a innovar en los ya existentes y en los nuevos lo que por consecuencia atraerá más clientes. (David F. R., Conceptos de administración estratégica , 2003).

Inversiones Proin S.A.S. aún no está generando procesos de implementación de investigación y desarrollo de productos. Sin embargo, realiza un seguimiento a los procedimientos que realiza la competencia para mantener la calidad de sus productos e incurrir en la filosofía de mejora continua.

4.7. Sistema de información gerencial

Inversiones Proin S.A.S. ha establecido bases de datos de clientes y proveedores a través del software DOXA. En este se maneja los datos correspondientes a inventarios, comercialización de productos, distribución y fabricación, con el fin de llevar un mayor control sobre los mismos. De esta manera, se procura que la toma de decisiones recurrentes a la negociación con proveedores y clientes se realice de manera efectiva y confiable buscando siempre una negociación de tipo Ganar-Ganar.

En definitiva y concorde a lo dicho por David (2013), Inversiones Proin S.A.S. goza de sistemas de administración de información que mejoran el desempeño de la organización y aumenta la calidad de las decisiones gerenciales.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Estructura organizacional por procesos	0,08	4	0,32
Cultura de oportunidad, inmediatez y cumplimiento	0,07	3	0,21
Apropiación de la teleología institucional	0,09	3	0,27
Delegación de funciones	0,06	2	0,12
Especialización del trabajo	0,07	3	0,21
Procesos de capacitación frecuente	0,07	3	0,24
Establecimiento y monitoreo de plan de ventas	0,06	3	0,18
Presencia en nuevos espacios geográficos (Villavicencio)	0,06	2	0,14
Infraestructura	0,04	3	0,12
Incursión en nuevas industrias	0,07	3	0,24
Fijación de precios por sondeo	0,06	3	0,21
Exigencia de certificación de producción a proveedores	0,06	2	0,12
Distribución al detal y al por mayor	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Nulo proceso de investigación y desarrollo	0,06	4	0,24
Análisis de clientes de manera informal	0,08	3	0,24
Total	1		3,07

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFI se determina a partir de las siguientes especificaciones: se le asigna a cada factor un valor⁵ que varíe entre 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), la suma de todos los valores asignados a los factores deben ser igual a 1.0. En cuanto a la clasificación, corresponde a la eficacia de cada factor para responder a las estrategias implementadas por la organización. Su valor mínimo debe ser 1 y su valor máximo es igual a 4. Finalmente, en la columna denominada puntuación ponderada se asigna el valor correspondiente a la multiplicación de las dos anteriores columnas.

⁵ El valor indica la importancia relativa de cada factor para tener éxito en el sector de la empresa.

El total de la matriz da una ponderación de **3,07** lo que significa que inversiones PROIN S.A.S. está por encima del promedio de 2.5, según (David, 2013), la organización cuenta con una gran fortaleza en el desarrollo de su proceso administrativo, sin embargo aún debe mejorar ciertos procedimientos.

5. Análisis estratégico de la cultura y el Clima organizacional

En Inversiones Proin S.A.S., se presenta interacción entre los funcionarios, el gerente mantiene una relación constante y se interesa por el bienestar físico, mental y emocional de sus empleados, de tal manera, que estos sienten gran aprecio de parte de su jefe. La gerencia general a cargo del señor Mauricio Oviedo, promueve el buen trato, compañerismo, respeto, responsabilidad, e igualdad entre poderes, indicando que no se maneja la jerarquía de poder, pero sí un gran respeto hacia todo el personal de la empresa. Por este motivo, se han generado grupos de interés que promueven el deporte en la organización.

Cabe resaltar que se establece respaldo por los jefes de área cuando surgen inconvenientes con funcionarios, sin embargo, cuando se da el caso que el inconveniente se puede solucionar desde otro punto de vista, se dan recomendaciones a los jefes de área.

Actualmente, se realizan actividades en las que se desarrollan temas como el trabajo en equipo y el manejo de un buen clima organizacional con todos los trabajadores, en compañía de la ARL. La gerencia de Inversiones Proin S.A.S., sede un espacio en horas de trabajo con el fin de que sus colaboradores realicen actividades que les beneficien en su jornada laboral.

Así mismo, la gerencia busca integrar a todos los colaboradores de la organización y sus familias en las actividades de esparcimiento que se celebran en el mes de Junio (San Pedro) y Diciembre (Cena de Navidad).

6. Formulación estratégica

6.1. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1. Estructura organizacional por procesos F2. Cultura de oportunidad, inmediatez y cumplimiento F3. Apropiación de la teleología institucional F4. Delegación de funciones F5. Especialización del trabajo F6. Procesos de capacitación frecuente F7. Establecimiento y monitoreo de plan de ventas F8. Presencia en nuevos espacios geográficos (Villavicencio) F9. Infraestructura F10. Incursión en nuevas industrias F11. Fijación de precios por sondeo F12. Exigencia de certificación de calidad a proveedores F13. Distribución al detal y al por mayor</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1. Nulo proceso de investigación y desarrollo D2. Análisis de clientes de manera informal</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1. Nuevos mercados para el sector industrial O2. 60,83% de la población huilense es potencialmente activa O3. Disminución del coeficiente de Gini O4. Cambio en la cultura de la población O5. Implementación de la ley 1562 de 2012 O6. Norma ANSI / 2359 O7. Norma NTC 5563 O8. Norma ISO 14000</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>1. Diseñar un plan estratégico que visibilice los mercados potenciales e impulse las alianzas estratégicas. (F2, F8, F9, F12, O1,O5,O9) 2. Organizar el sistema de gestión de talento humano e implementar CRM (Administración basada en la relación con los clientes) (F2, F3, F4, F5, F6, O5, O10).</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>1. Ampliar la cobertura en el territorio nacional (O1, D2) 2. Realizar alianzas o convenios para ejecutar programas de investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos (O1, O5, O6. O7, D1) 3. Fortalecimiento del software DOXA que permita el análisis de los compradores (O10, D2) 4. Implementación del programa de PQRS,</p>

O9. Poder de negociación con proveedores O10. Poder de negociación con compradores		para dar seguimiento a la postventa (D2, O10).
AMENAZAS (A) A1. Crisis petrolera A2. Aumento de tasa de desempleo en el Huila (13%) – Nacional (10,5%) A3. Implementación de la reforma tributaria A4. Aumento en la inflación A5. Aumento del costo de las materias primas A6. Economía comercial al detal A7. Amenaza de productos sustitutos A8. Bajas barreras de entrada	ESTRATEGIAS (FA) 1. Realizar investigación de mercados (F8, F9, A1) 2. Realizar seguimiento a la satisfacción de los clientes y proveedores. (F1, F2, A8). 3. Fortalecer los canales de comunicación que se tienen con los proveedores (F1, F2, A8) 4. Diseñar un modelo con parámetros de calidad establecidos para proveedores que permita materias primas de alta calidad y a un bajo costo (F10, F11, A3, A4, A5, A6, A7).	ESTRATEGIAS (DA) 1. Desarrollo de herramientas tecnológicas para lograr mayor competitividad (D1, A7).

Fuente: Elaboración propia

6.2. Benchmarking

Para la obtención de la puntuación de la matriz comparativa, se aplicará la siguiente metodología: Se le asignará a cada criterio un valor ponderado que varíe entre 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), la suma de estos debe ser igual a 1.0., seguido de esto, se señala cuáles de estos criterios son ventajas o desventajas para cada empresa (Inversiones Proin S.A.S y la competencia), esta columna tiene un valor de 100, finalmente, en la columna denominada puntos, se multiplica el ponderado por la columna de ventaja o desventaja y se suman estos valores.

Criterio	Ponderación	Inversiones Proin S.A.S				Modatex			
		Ventaja	Ptos	Desventaja	Ptos	Ventaja	Ptos	Desventaja	Ptos
Ubicación	0,05	X	5			X	5		
Precios bajos	0,09			X	9	X	9		
N° de empleados	0,04	X	4					X	4
Capacidad Operativa	0,08	X	8					X	8
Calidad de los productos	0,10	X	10					X	10
Atención al cliente	0,08	X	8					X	8
Fidelización de compradores	0,07	X	7					X	7
Poder de negociación con proveedores	0,07	X	7					X	7
Recurso humano capacitado	0,08	X	8					X	8
Costo de materias primas	0,06			X	6	X	6		
Alianzas estratégicas	0,06	X	6			X	6		
Mayor volumen en ventas	0,08	X	8					X	8
Distribución de productos	0,07	X	7			X	7		
Publicidad y mercadeo	0,07	X	7					X	7
TOTAL	1		85		15		33		67

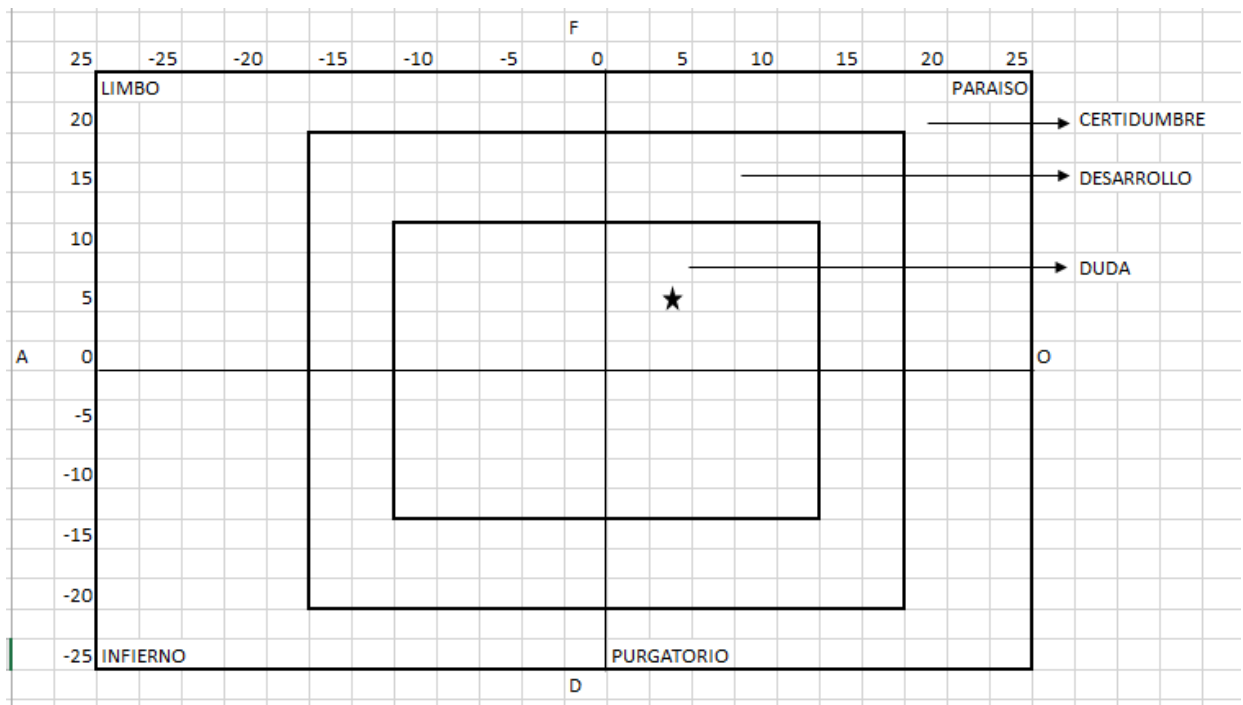
Fuente: Elaboración propia

6.3. Matriz DOFA dinámica

	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	CALIFICACIÓN
OPORTUNIDADES			
Nuevos mercados para el sector de la seguridad industrial	5	4	20
Poder de negociación con proveedores	4	4	16
Poder de negociación con compradores	4	4	16
Cambio en la cultura de la población	4	5	20
PONDERADO	18		
AMENAZAS			
Aumento en la inflación	4	4	16
Aumento del costo de las materias primas	4	4	16
Economía comercial al detal	2	5	10
Amenaza de productos sustitutos	3	4	12
Bajas barreras de entrada	3	4	12
PONDERADO	13,2		
DIFERENCIA O – A	4,8		

	IMPORTANCIA	SOLIDEZ	CALIFICACIÓN
FORTALEZAS			
Estructura organizacional por procesos	3	5	15
Apropiación de la teleología institucional	4	4	16
Establecimiento y monitoreo de plan de ventas	4	5	20
Presencia en nuevos espacios geográficos	5	4	20
Ampliación de infraestructura	5	5	25
Incursión en nuevas industrias	5	4	20
PONDERADO	19,3		
DEBILIDADES			
Nulo proceso de investigación y desarrollo	3	5	15
Análisis de clientes de manera informal	2	5	10
PONDERADO	12,5		
DIFERENCIA F – D	6,8		

CALIFICACIÓN OBTENIDA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ENFOQUE ESTRATÉGICO
1 A 5	POCO ÚTILES	LEVES	POCO ÚTILES	LEVES	NO CONSIDERAR
6 A 10	REGULARES	MODERADAS	REGULARES	MODERADAS	CONSIDERAR ALTERNATIVAS
11 A 15	BUENAS	SEVERAS Economía comercial al detal	BUENAS Estructura organizacional por procesos Apropiación de la teleología institucional Presencia en nuevos espacios geográficos	SEVERAS Análisis de clientes de manera informal	ACCIONES DE RUPTURA
16 A 25	EXCELENTES Nuevos mercados para el sector de la seguridad industrial Poder de negociación con proveedores Poder de negociación con compradores Cambio en la cultura de la población	GRAVES Aumento en la inflación Aumento del costo de las materias primas Amenaza de productos sustitutos Bajas barreras de entrada	EXCELENTES Establecimiento y monitoreo de plan de ventas Ampliación de infraestructura Incurción en nuevas industrias	GRAVES En el Nulo proceso de investigación y desarrollo	INNOVACIÓN



Aunque la empresa se encuentra en un cuadrante denominado “Paraíso” en el que aprovecha sus oportunidades, reduce sus debilidades a través de sus fortalezas y enfrenta sus amenazas; al ubicarse en la zona de duda , cualquier situación inesperada modificaría drásticamente su posición, debido a que es una zona de inestabilidad. Sin embargo, Inversiones Proin S.A.S., podría cambiar rápidamente esta misma situación antes de verse afectada.

6.1. Análisis de escenarios posibles, realizables y deseables

A continuación, se desarrollará el análisis de los cuatro escenarios posibles, realizables y deseables que se plantearon para la empresa Inversiones Proin S.A.S.:

Zona Rosa: Inversiones Proin S.A.S, aprovecha la planeación de su estructura organizacional por procesos, la apropiación de la teleología institucional, el establecimiento y monitoreo del plan de ventas, la presencia en nuevos espacios geográficos, la incursión en nuevas industrias y la ampliación de su infraestructura para realizar alianzas estratégicas con la

academia y el sector privado, que permita el desarrollo de investigación de mercados, y con ello, la conquista de nuevos clientes.

Escenario Verde: Inversiones Proin S.A.S, cuenta con grandes oportunidades como el desarrollo de nuevos mercados para el sector de la seguridad industrial, el cambio de cultura en la población, el poder de negociación con proveedores y compradores, y está enfocada en eliminar las debilidades como la falta de análisis de clientes y el nulo proceso de investigación y desarrollo, con el fin de utilizar esta información para contemplar sus compradores y crear nuevos productos que permitan interponer barreras de entrada al sector.

Escenario Rojo: Inversiones Proin S.A.S., al no hacer seguimiento al análisis de clientes, tendrá grandes pérdidas económicas debido a que no sabrá como corresponder a las exigencias de los mismos; por lo anterior, perderá clientes que compran al por mayor y con el alza en el costo de las materias primas a causa de la inflación, tendrá un declive monetario.

Escenario Negro: Inversiones Proin S.A.S., saldrá del mercado debido a las consecuencias de la implementación de la reforma tributaria, esta hará que se incremente la inflación y con ello, el costo de las materias primas, por lo cual, tendrá que aumentar el valor de los productos. Lo anterior hará que pierda grandes clientes y se disminuyan sus márgenes de rentabilidad en ventas ocasionando pérdidas económicas que no le permitirán ingresar a nuevos mercados.

Inversiones Proin S.A.S, le apostará al Escenario Verde. Determinando las siguientes líneas de acción estratégica:

- Nuevos mercados potenciales
- Contemplación de nuevos clientes

- Investigación de mercado
- Creación de nuevos productos

7. Proyecto formal de empresa

7.1. Misión

“Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas mediante la comercialización oportuna de artículos de seguridad industrial, dotación y materiales de ferretería, asegurando la calidad y confianza de nuestros servicios”

Tabla 6. Componentes esenciales para una misión. Fred David

Componentes esenciales para una misión	Si / No
Los clientes	Si
Los productos o servicios	Si
Los mercados	No
Las tecnologías	No
El interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Si
Su filosofía	Si
El concepto propio	Si
La preocupación por la imagen pública	No
El interés en los empleados	No

Fuente: Elaboración propia.

Según Fred David el primer componente esencial para una misión son los clientes, una buena declaración de misión identifica el compromiso que tiene la organización al satisfacer al cliente, como enuncia la misión de Inversiones Proin S.A.S., “Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas” por lo que el primer componente está incluido correctamente.

En segundo lugar, en cuanto a productos o servicios, aclara que una misión debe especificar con qué campo va a satisfacer estas necesidades, cuales son los productos o servicios a elaborar y la misión de la empresa menciona: “artículos de seguridad industrial, dotación y materiales de ferretería” por lo que también se incluyen correctamente.

El tercer componente se titula los mercados y según Fred David es la información geográfica de donde compite la empresa y en la misión de Inversiones Proin S.A.S. no especifican el lugar donde compite y es importante aclarar la presencia que tiene la organización.

El cuarto componente son las tecnologías y busca aclarar si la empresa está actualizada en el aspecto tecnológico lo que no está especificado en la misión.

El quinto componente se titula “el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad” es evidenciar el interés de la compañía por el crecimiento y solidez financiera, el sexto “Su filosofía” la empresa muestra brevemente cuales son las creencias, los valores, las aspiraciones y prioridades éticas de la empresa, séptimo “El concepto propio” habla de cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa, los anteriores criterios se reflejan en la misión, en el siguiente texto: “comercialización oportuna... asegurando la calidad y confianza de nuestros servicios”.

El octavo criterio, es “La preocupación por la imagen pública” el cual menciona si la empresa es sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales en las que está afectando al sector y el último “El interés por los empleados” es demostrar en la misión que para la compañía los empleados son un activo valioso de la empresa, sin embargo estos factores no se evidencian en la misión de la empresa, por lo que se recomienda replantear la misión de la siguiente manera:

“Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas mediante la comercialización oportuna de artículos de seguridad industrial, dotación y materiales de ferretería elaborados con tecnología de punta, asegurando la calidad y confianza de los servicios ofrecidos en el Departamento del Huila, comprometidos con su crecimiento financiero, cooperación y participación entre la comunidad y el recurso humano de la organización”

7.2. Visión

“En los próximos cinco años consolidar el liderazgo a nivel regional y posicionar en el territorio nacional nuestro sello de calidad en la prestación de servicios que superen permanentemente las expectativas de nuestros clientes, logrando el reconocimiento como símbolo de confianza y seguridad”

Las visiones en las organizaciones responden a una pregunta clásica ¿En qué nos queremos convertir? Lo que corresponde al primer paso para la planeación estratégica de una compañía; para el caso de la visión de Inversiones Proin S.A.S. queda claramente identificado, pues esta plantea el supuesto de que la organización “consolidará su liderazgo a nivel regional y se posicionará en el territorio nacional”.

Otro factor que determina la pertinencia de la visión, es el elemento temporal, sin embargo, Inversiones Proin S.A.S., no ha establecido un año específicamente sino que su elemento temporal se encuentra relacionado por el texto: “En los próximos cinco años...”, lo que no puede ser tan efectivo debido a que puede olvidarse la fecha desde la que se estableció la visión y se tendería a no actualizarla.

La preguntaría sería ¿Está Inversiones Proin S.A.S. en la capacidad de consolidarse a nivel regional como líder y posicionarse en el territorio nacional en los próximos cinco años?, por lo anterior, se recomienda replantear la visión, así:

“Para el año 2030 Inversiones Proin S.A.S., se consolidará como líder a nivel regional y se posicionará en el territorio nacional, con sello de calidad en la prestación de servicios que superen permanentemente las expectativas de los clientes, logrando el reconocimiento como símbolo de confianza y seguridad”

7.3. Principios

Para la empresa Inversiones Proin S.A.S. se han elaborado tres principios base necesarios para el buen funcionamiento de la empresa:

- Trabajo en equipo que permita el crecimiento financiero y la expansión geográfica de la empresa
- Cultura de la calidad en los productos y servicios ofrecidos por la empresa
- Cultura de oportunidad, inmediatez y cumplimiento

7.4. Valores corporativos

- **TRANSPARENCIA:** La Transparencia y la Honestidad deben ser los principios centrales en el actuar organizacional. Estos obligan sin excepción a todos los miembros de la organización.
- **CALIDAD Y COMPETITIVIDAD:** La calidad debe ser la obsesión institucional en todo lo que hagan todos y cada uno de los miembros de la organización.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** La organización tiene que desarrollar su actuar en un entorno que facilite la creación y la innovación como el único posible para anticipar las demandas de una sociedad en proceso de cambio cada día más acelerado.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** Una tarea permanente y fundamental de la organización será crear una cultura de servicio a sus clientes naturales.
- **COMUNICACIONES:** El manejo oportuno y adecuado de la información será una de las principales responsabilidades de todos los niveles gerenciales, permitiendo el mejoramiento del clima laboral y creando así las condiciones para “Trabajar Tranquilos e Informados”.

Para la empresa Inversiones Proin S.A.S. se han elaborado tres valores corporativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, que deben ser adicionados a los ya existentes:

- Responsabilidad: Cumplimiento en la entrega de productos con nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: Participación activa de los colaboradores de la empresa.
- Excelencia: Elaboración de productos de calidad

7.5. Políticas

- Política de gestión del talento humano: Inversiones Proin S.A.S., busca que su equipo de trabajo se encuentre siempre capacitado en los temas de interés concernientes a cada producto y servicio ofrecido; y en especial en temas globales que tienen influencia en la empresa, como: atención al cliente, reforma tributaria, etc.
- Política comercial: Inversiones Proin S.A.S., establece criterios para atender una excelente comercialización de productos, los cuales establecen márgenes de rentabilidad para la empresa (en cuanto a compra y venta), que permiten una negociación Gana-Gana con compradores y proveedores.

Existen situaciones que permiten la modificación de estos márgenes de rentabilidad, sin embargo, el especialista en ventas determinará si es factible modificar los mismos o evitar la negociación, con autorización del gerente.

- Política financiera: Inversiones Proin S.A.S. desarrolla su gestión financiera de acuerdo a criterios de ética y responsabilidad frente al riesgo LAFT (Lavado de activos y financiación del terrorismo), establecidos en el marco legal colombiano.

- Política de gestión de calidad: Inversiones Proin S.A.S., tiene como propósito el cumplimiento de los requisitos del cliente, la organización, reglamentarios y otros, mediante la comercialización confiable y oportuna de artículos de seguridad industrial, dotación y materiales de ferretería ; estableciendo estrategias comerciales favorables para la organización y nuestros clientes, contando con un talento humano competente que permita asegurar eficazmente la planeación, ejecución, monitoreo y un mejoramiento continuo de los procesos del sistema de gestión de calidad.
- Política de seguridad y salud en el trabajo: Inversiones Proin S.A.S., haciendo énfasis en el sector económico al que pertenece, ha establecido un manual de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de prevenir los riesgos laborales de su personal debido a que son un recurso valioso para la empresa.

7.6. Propósito estratégico

- Comercializar de manera oportuna productos de alta calidad, con precios líderes en el mercado, que permitan maximizar las utilidades de Inversiones Proin S.A.S.

7.7. Formulación de estrategias

Las organizaciones generan estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos misionales (metas) que se proponen desde la dirección. Desde este punto de vista, varios autores han dado diversas definiciones y modelos sobre las estrategias, existiendo de esta manera las siguientes:

Según Andrews, (1985,49) La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y

qué clase de empresa es o quiere ser; tomado de (Zapata A. , Rodriguez, Puerto, Aguilera, & Cruz, Estrategias empresariales corporativas y competitivas, 2011)

Otro tipo de estrategia, es la definida por Hax y Majluf (1996, 125) “una estrategia de negocio se puede definir como un conjunto bien coordinado de programas de acción que apuntan al logro de una ventaja sostenible a largo plazo”

Así mismo, existe otro tipo de estrategia, con un mayor enfoque a las exigencias del entorno que son las de internacionalización; como su nombre lo indica la compañía diseña estrategias para adaptarse a las situaciones del mercado de cada país anfitrión.

Y para finalizar, se define otro tipo de estrategia que está enfocada en una de las herramientas más importantes para el mundo actual: el internet. Las estrategias que se generan en este entorno, son aplicadas para ganar más clientes y lograr una mejor distribución de los productos y/o servicios.

A continuación se enunciarán las estrategias que se han formulado para Inversiones Proin S.A.S. con respecto a los análisis anteriormente elaborados:

7.7.1. Estrategias corporativas

- Incursionar en el mercado cafetero que tiene gran presencia en el territorio nacional.
(Estrategia de Crecimiento por desarrollo de mercado)

7.7.2. Estrategias competitivas

- Negociar la distribución de los productos adquiridos por grandes clientes. (Integración hacia adelante)

- Realizar publicidad de tipo radial para conquistar nuevos clientes. (Penetración en el mercado)
- Realizar investigación para el desarrollo de nuevos productos que se ofrezcan en el sector cafetero. (Desarrollo de mercado)

7.7.3. Estrategias genéricas

- Buscar proveedores que ofrezcan materias primas de calidad y a bajo precio. (Liderazgo en costos)
- Exigir a los proveedores que las materias primas cumplan con las normas de calidad establecidas. (Estrategia de diferenciación)

7.7.4. Estrategias de internacionalización

En cuanto a estrategias de internacionalización, se considera que la empresa Inversiones Proin S.A.S., debe fortalecerse a nivel nacional para entrar a competir en el mercado global.

7.7.5. Estrategias de internet

- Publicitar la empresa a través de página web que permita que los clientes realicen compras en línea.

7.7.6. Estrategias de innovación

- Realizar investigación para el desarrollo de nuevos productos que ayuden a interponer barreras de entrada al sector y diferenciación en el mercado de la empresa.
- Remodelar la infraestructura del almacén tipo autoservicio, que permita que el cliente pueda visibilizar de una mejor manera los productos que desee.

7.7.7. Estrategias de negocios

- Posicionar las marcas representativas Boster y Safe First de Proin S.A.S., a través de la venta de productos de calidad.

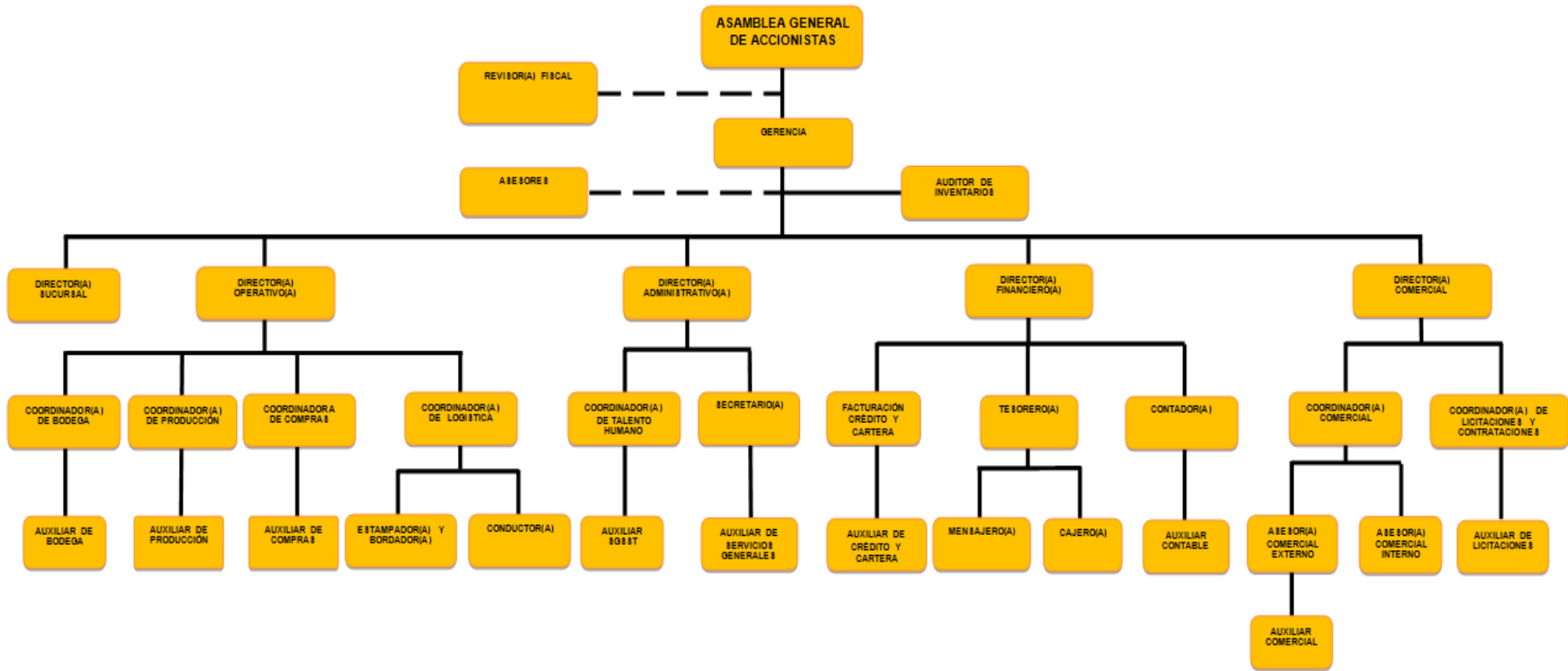
8. Estructura que sigue a la estrategia

No hay estrategia que sea mejor que las demás. Lo que se debe buscar es que los directivos sean proactivos más no reactivos. La organización debe procurar prever las dinámicas del entorno con el fin de evitar cambios bruscos que generen pérdidas.

Para inversiones Proin S.A.S., establecer una estructura por procesos se ha convertido en una gran ventaja pues esto da prioridad para que el personal de la empresa cumpla a cabalidad con la ejecución de los procesos y estos no se vean discontinuos. De la misma manera, la confianza y delegación de funciones que el gerente ha otorgado a cada funcionario ha hecho que estos tengan un pensamiento responsable y de fidelidad con la organización y enfoquen sus objetivos al de la empresa.

Por lo anterior, al analizar las escuelas de pensamiento estratégico de Henry Mintzberg, se considera que la empresa Inversiones Proin S.A.S., ha enfocado su estrategia con respecto a la escuela de posicionamiento debido a que se desarrolla como un proceso analítico en la selección de posiciones dentro del mercado económico. Además, cuenta con rasgos estratégicos de las escuelas de planificación, de aprendizaje y ambiental pues elementos como la forma adecuada de persuadir los cambios organizacionales, la periodicidad, la frecuencia, las dinámicas del entorno, las decisiones emergentes, etc.

A continuación se muestra la estructura organizacional de Inversiones Proin S.A.S.

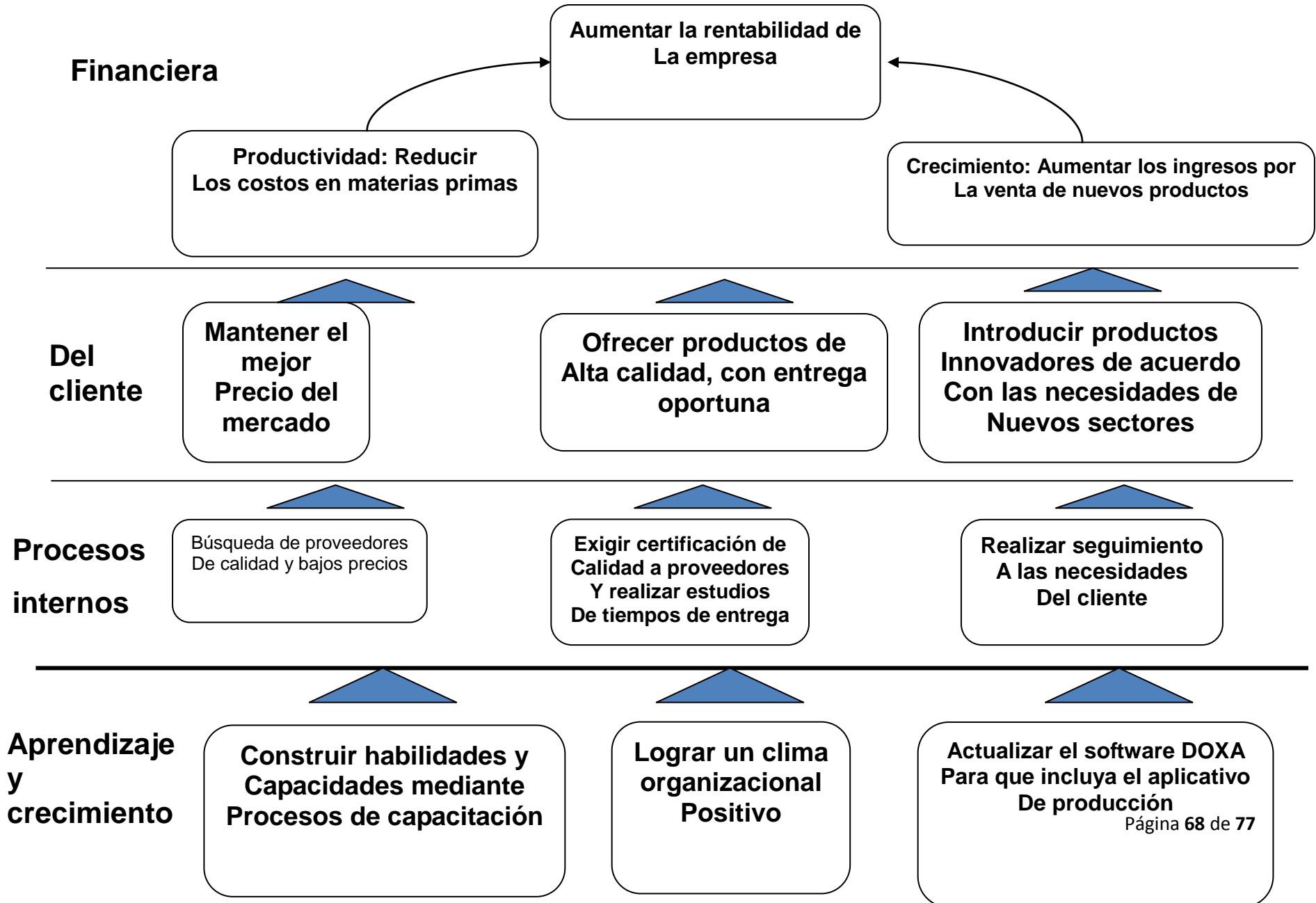


9. Balanced scorecard

TABLERO DE MANDO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	META
FINANCIERA	Conquistar clientes nuevos	Ingresos por ventas 2017 / Ingresos por ventas 2016	Aumentar las ventas totales
	Reducir costo de productos	Costo de productos 2017 / Costo de productos 2016	Disminuir costos directos de fabricación
DEL CLIENTE	Precios bajos	Costos / Precios de ventas de la competencia	Líder en precios
	Producir artículos de alta calidad	Sistema de gestión de calidad – SGC	Reconocimiento de productos de calidad
	Estudiar los tiempos de entrega de pedidos.	Tiempos de entrega real / Tiempos de entrega estimados	Disminuir tiempos de entrega
	Realizar investigación y desarrollo	N° de nuevos productos / Total de productos	Ingresar a nuevos sectores de la economía
LOS PROCESOS INTERNOS	Buscar proveedores de calidad que ofrezcan productos a bajos precios	Productos certificados / Productos ofrecidos	Mantener la calidad de los productos a menor costo
	Innovar en productos	Productos requeridos por el cliente / Productos del portafolio	Producir nuevos artículos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear nuevas capacidades en el recurso humano	N° de capacitaciones asistidas / Total de Capacitaciones	Colaboradores con habilidades y capacidades




	Mejorar el clima organizacional de inversiones Proin S.A.S	Test de clima organizacional	Ambiente de trabajo positivo
	Actualizar software DOXA	% implementado / Requerimiento de la organización	Incluir aplicativo de producción

Mapa Estratégico Inversiones Proin S.A.S



MATRIZ SEMAFORO																
OBJETIVO	INDICADOR	META	AG	SP	OC	NV	DC	EN	FB	MR	AB	MA	JN	JL	AG	SP
Conquistar clientes nuevos	Ingresos por ventas 2017 / Ingresos por ventas 2016	Aumentar las ventas totales														
Reducir costo de productos	Costo de productos 2017 / Costo de productos 2016	Disminuir costos directos de fabricación														
Precios bajos	Costos / Precios de ventas de la competencia	Líder en precios														
Producir artículos de alta calidad	Sistema de gestión de calidad – SGC	Reconocimiento de productos de calidad														
Estudiar los tiempos de entrega de pedidos.	Tiempos de entrega real / Tiempos de entrega estimados	Disminuir tiempos de entrega														
Realizar investigación y desarrollo	N° de nuevos productos / Total de productos	Ingresar a nuevos sectores de la economía														
Buscar proveedores de calidad que ofrezcan productos a bajos precios	Productos certificados / Productos ofrecidos	Mantener la calidad de los productos a menor costo														

Innovar en productos	Productos requeridos por el cliente / Productos del portafolio	Producir nuevos artículos															
Crear nuevas capacidades en el recurso humano	N° de capacitaciones asistidas / Total de Capacitaciones	Colaboradores con habilidades y capacidades															
Mejorar el clima organizacional de inversiones Proin S.A.S	Test de clima organizacional	Ambiente de trabajo positivo															
Actualizar software DOXA	% implementado / Requerimiento de la organización	Incluir aplicativo de producción															

- PELIGRO 
- ALERTA 
- META 

10. Plan de acción

OBJETIVO ESTRATEGICO	TAREA/ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
Incurсионar en nuevos sectores económicos	-Determinar sectores de la economía potenciales	Agosto – Diciembre
Realizar investigación y desarrollo	-Investigar expectativas de posibles clientes -Desarrollar nuevos productos (innovación o reingeniería de productos) -Realizar pruebas piloto -Determinar el nivel de impacto del producto -Realizar ajustes -Lanzar el producto al mercado	Octubre – Julio
Reducir costo de productos	-Buscar proveedores que ofrezcan materias primas a precios bajos -Detectar la cantidad de desperdicios de materias primas -Reducir la cantidad de desperdicios	Diciembre – Marzo
Producir artículos de alta calidad	-Exigir certificación de calidad de las materias primas a los proveedores	Agosto – Julio
Conquistar clientes de gran valor	-Analizar clientes potenciales -Determinar las expectativas y necesidades -Ofrecer precios accesibles -Brindar promociones a las compras por volumen -Ofrecer servicio de transporte a las compras por volumen	Agosto – Julio
Crear nuevas capacidades en el recurso humano	-Ofrecer a los colaboradores de la empresa, constante capacitación en temas globales (atención al cliente, trabajo en equipo, etc.). - Ofrecer a los colaboradores de la empresa, constante capacitación en las utilidades y materiales utilizados en la elaboración de los productos. -Brindar espacios de participación para el equipo de trabajo	Agosto – Julio
Mejorar el clima organizacional de inversiones Proin S.A.	-Desarrollar actividades de manejo del estrés y las cargas laborales	Agosto - Julio

	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al equipo de trabajo en manejar un clima organizacional positivo -Brindar espacios de esparcimiento a los grupos de interés de la empresa 	
Actualizar software DOXA	<ul style="list-style-type: none"> -Introducir el aplicativo de producción -Realizar prueba piloto -Ajustar software -Poner en funcionamiento en la empresa -Capacitar al equipo de trabajo en cuanto al uso del software 	Agosto – Julio
Ampliar la infraestructura física de Inversiones Proin S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar el costo/beneficio de la inversión -Realizar el diseño de la planta física. -Solicitar los permisos necesarios -Iniciar la construcción tipo autoservicio de la planta física de Inversiones Proin S.A.S 	Mayo – Diciembre

11. Plan de trabajo

Objetivo Estratégico	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
IncurSIONAR en nuevos sectores económicos																	
Realizar investigación y desarrollo																	
Reducir costo de productos																	
Producir artículos de alta calidad																	
Conquistar clientes de gran valor																	
Crear nuevas capacidades en el recurso humano																	
Mejorar el clima organizacional de inversiones Proin S.A.S																	
Actualizar software DOXA																	
Ampliar la infraestructura física de Inversiones Proin S.A.S																	

12. Bibliografía

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Administración de las operaciones. (2015). Obtenido de Norma ISO 14000: www.unlu.edu.ar

DANE. (2012). *Comunicado de prensa*. Bogotá.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . Mexico: PEARSON Educación.

David, F. R. (2013). Fuerzas Externas. En *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed., pág. 404). México D.F.: Pearson.

Departamento Administrativo de la función pública. (2012). Guía N° 1. Cero papel en la administración pública. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH*.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). Modulo Territorial. *Ficha de caracterización Departamento del Huila*. Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Ficha Técnica Departamental. *Población étnica*. Huila, Colombia.

Durán, Á. (2003). Costo de Tecnología de Información y Comunicación para Cooperativas de Ahorro y Crédito -Identificación, eficientización y soluciones factibles-. San Jose: Red Latinoamericana de Tecnología de Información y Comunicación para CACs de LAC.

El tiempo. (6 de Febrero de 2016). El clima disparó la inflación en enero. *El Tiempo*.

Gonzalez, R. H. (27 de Diciembre de 2016). Efectos de la reforma tributaria. *El colombiano*.

Inversiones Proin S.A.S. (2013). *MC-MN-01 Manual del Sistema de Gestión de Calidad*. Neiva, Huila , Colombia.

Inversiones Proin S.A.S. (2015). Lineam. *Planeación estrategica de inversiones Proin S.A.S*. Neiva, Huila, Colombia.

Inversiones Proin S.A.S. (2016). Mapa de procesos. *Planeación estratégica*. Neiva, Huila, Colombia.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1976). Un enfoque moderno: El enfoque de sistemas. En McGraw-Hill, *Administración en las organizaciones* (págs. 106-133). México.

Los resultados de comercio no fueron buenos para el sector: Fenalco. (14 de Febrero de 2017). *Portafolio*.

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Scielo*, 2.

Ministerio del Trabajo. (2017). Gobierno amplía por un año plazo para implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo . Colombia: <http://www.mintrabajo.gov.co/febrero-2016/5791-gobierno-amplia-por-un-ano-plazo-para-implementar-el-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html>.

Ministerio del trabajo. (s.f.). Título XI. Higiene y seguridad en el trabajo. *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.

Nullvalue. (29 de julio de 2005). Dotaciones y seguridad industrial. *El tiempo*.

Oviedo, M. (Febrero de 2017). Inversiones Proin S.A.S.

Paramo, D., & Ramirez, E. (2010). *Gerencia Estratégica de Marketing, un enfoque cultural*. Bogotá, Dc: Universidad Surcolombiana.

Pardo, A. A., & Rodriguez, P. A. (10 de Mayo de 2016). La inflación en los tiempos de la reforma. *Portafolio.com*.

Portafolio. (11 de Febrero de 2016). Los ajustes que propone la comisión tributaria. *Portafolio*, págs. <http://www.portafolio.co/economia/impuestos/ajustes-propone-comision-tributaria-155084>.

Portafolio. (2017). Crecimiento del sector manufacturero para este año comienza a ser visto con reservas. *Portafolio*.

Portafolio. (28 de Febrero de 2017). La tasa de desempleo se mantuvo estable en enero de 2017, respecto al mismo periodo del año pasado. *Portafolio*.

Resolución N° 02400. (22 de Mayo de 1979). Estatuto de seguridad industrial. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.

Sistema de Información Regional SIR. (2012). *Caracterización del Departamento del Huila*.

Zapata, A., Rodriguez, A., Puerto, D., Aguilera, A., & Cruz, P. (2011). Estrategias empresariales corporativas y competitivas. In *Direccionamiento estratégico* .

Zapata, A., Rodriguez, A., Puerto, D., Aguilera, A., & Cruz, P. (2013). Analisis del entorno. En *Direccionamiento estratégico*.

Zapata, A., Rodriguez, A., Puerto, D., Aguilera, A., & Cruz, P. (2013). Análisis estructural del sector de la actividad económica. *Direccionamiento Estratégico*. Colombia.

Zapata, D. Á. (s.f.). Modelo de direccionamiento estratégico.