ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA DIAGNOSTICO, DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COLINA BLANCA SAS

PRÁCTICA EMPRESARIAL

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ANDRES FELIPE DORADO MUÑOZ
LUIS GUILLERMO CASTRO PIAMBA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN
2019

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COLINA BLANCA SAS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE BOLIVAR, CAUCA.

PRÁCTICA EMPRESARIAL

ANDRÉS FELIPE DORADO MUÑOZ
LUIS GUILLERMO CASTRO PIAMBA

TUTOR
Mg YINA MARCELA TOCOCHE PARDO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán. Diciembre - 2019

DEDICATORIA

A mi familia y
Compañeros, que me han apoyado
En este arduo camino, que
Me motivaron y brindaron su apoyo incondicional
Para alcanzar este triunfo.
Luis Guillermo Castro Piamba

A Dios,
Mi familia, compañeros y profesores,
Que han estado a mi lado
En esta larga lucha de mi carrera
Brindando disciplina, esfuerzo y constancia,
Gracias a ellos por el apoyo brindado
Para alcanzar este triunfo
Andrés Felipe Dorado Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Primordialmente el agradecimiento a Dios, quien me dio fortaleza, sabiduría para poder encaminar y culminar esta etapa de mi vida.

Agradecimiento a mi familia especialmente a mi madre quien fue pieza fundamental en el transcurso de este camino, me brindo su compañía y afecto.

Agradecimiento a mis compañeros que me colaboraron con sus conocimientos y aportes los cuales fueron fundamentales para culminar esta etapa.

Agradecimiento a la tutora de grado Yina Marcela Tocoche Pardo, quien, con sus conocimientos, paciencia y ayuda permitió que este trabajo se pudiera llevar a cabo de manera eficaz y fue fundamental para poder culminar este logro.

Luis Guillermo Castro Piamba

Presento mis sinceros agradecimientos primero que todo a Dios por permitirme realizar este trabajo, llenándome de vida, fortaleza y sabiduría, superando los obstáculos que surgían, que cada día me fortalecía más.

A mis padres por brindarme ese apoyo incondicional con la que siempre conté, por los valores morales y éticos que me enseñaron y que permite ser una persona íntegra, además por brindar ese tesoro imprescindible del crecimiento de cada ser humano: la educación. La cual es la base del desarrollo de nuestras vidas personales y profesionales.

A la Tutora Yina Marcela Tocoche, por toda la paciencia y quien me brindó su apoyo desde el principio y me ofreció la oportunidad de seguir explotando sus conocimientos y experiencias transmitiéndolos a lo largo de este proceso tan importante.

A nuestros profesores de administración de empresas por instruirnos de la mejor manera, cada uno de los temas que aprendimos y que son imprescindibles y únicos en nuestro desarrollo personal.

Andrés Felipe Dorado Muñoz

Tabla de contenido

Resumen **13**

Abstract **15**

Introducción **17**

1. Definición Del Problema **19**

1.1 Planteamiento del Problema 19

1.2 Formulación del Problema 20

2. Objetivos **21**

2.1 Objetivo General. 21

2.2 Objetivos Específicos. 21

3. Justificación **22**

3.1 Justificación Teórica 22

3.2 Justificación Metodológica 22

3.3 justificación Práctica 23

4. Antecedentes **24**

5. Marco Teórico **29**

5.1 Diagnostico estratégico 30

5.2 Cinco fuerzas de Porter 31

5.3 Análisis PEST 32

5.4 Matriz DOFA 32

5.5 Direccionamiento estratégico: 32

5.6 Misión 33

5.7 Visión 34

5.8 Valores 34

5.9 Objetivos corporativos 35

5.10 Políticas 35

5.11 Planeación estratégica: 36

5.12 Estrategias 36

5.13 Metas 36

5.14 Objetivos 37

5.15 Indicadores 37

6. Metodología 39

6.1 Tipo de Estudio. 40

6.2 Método de Investigación. 41

6.3 Técnicas para la Recolección de la Información 42

6.4 Población y Muestra 43

6.5 Sistematización de la Información 44

7. Análisis De Resultados 46

8. Diagnostico estratégico 48

8.1 Cultura Organizacional 48

8.1.1 Análisis externo (EFE). Auditoria del entorno 50

8.1.1.1 Factores económicos: 50

8.1.1.1.1 Tratado libre de comercio 51

8.1.1.1.2 Disponibilidad de materia primas 52

8.1.1.2 Factores políticos: 52

8.1.1.2.1 RUCOM (Registro único de comercializadores de minerales) 52

8.1.1.2.2 Minería de Subsistencia 52

8.1.1.3 Factores sociales: 53
8.1.1.3.1 Asistencia social y Generación de empleo 53
8.1.1.4 Factores tecnológicos: 54
8.1.1.5 Factores competitivos 57
8.1.1.6 Factores geográficos 59
8.1.1.6.1 Microlocalización 59
8.1.1.6.2 Macrolocalización 61
8.1.1.7 Análisis 5 Fuerzas de Porter 62
8.1.1.7.1 Poder de negociación de los compradores 62
8.1.1.7.2 Poder de negociación de los proveedores 62
8.1.1.7.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos 63
8.1.1.7.4 Amenaza de nuevos entrantes 63
8.1.1.7.5 Rivalidad entre los competidores existentes 63
8.1.2 Análisis interno (EFI). Auditoria organizacional 64
8.1.2.1 Capacidad directiva 64
8.1.2.2 Capacidad competitiva (o de mercado) 66
8.1.2.3 Capacidad financiera 68
8.1.2.4 Capacidad tecnológica 70
8.1.2.5 Capacidad de talento humano 72
8.1.2.6 Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad 74
8.1.2.6.1 Elaboración de DOFA 74
8.1.2.6.2 Análisis DOFA 78
8.1.2.6.3 Análisis de vulnerabilidad 83

8.2 Direccionamiento estratégico 88
8.2.1 Misión corporativa. El propósito organizacional 88
8.2.2 Visión corporativa 89
8.2.3 Valores 89
8.2.3.1 Transparencia 90
8.2.3.2 Responsabilidad 90
8.2.3.3 Integridad 90
8.2.4 Objetivos globales 90
8.2.5 Objetivos ventas 91
8.3 Planeación estratégica 93
8.4 Indicadores 101
8.4.1 Indicador de producción 103
8.4.2 Indicador de accidentabilidad laboral 103
8.4.3 Indicador de clientes 104
8.4.4 Indicador de ventas 105
8.3.1 Objetivos Propuestos Planeación Estratégica 106
8.5 Impactos 109
8.6.1 Impactos administrativos 110
8.6.2 Impactos gerenciales 110
8.6.3 Impactos al recurso humano 110
8.6.4 Impactos de toma de decisiones 110
9 Conclusiones 112
10 Bibliografía 114
11 Glosario 116
12 Anexos 118
12.1Anexo 1Encueta colaboradores 118

12.2 Anexo 2 Entrevista a Propietario 135

Lista de Tablas

Tabla 1 Tecnología 55
Tabla 2 *Competencia Nacional* 58
Tabla 3 Capacidad Directa 64
Tabla 4 Capacidad Competitiva 66
Tabla 5 Capacidad Financiera 68
Tabla 6 Capacidad Tecnológica 70
Tabla 7 Capacidad Talento Humano 72
Tabla 8 Hoja De Trabajo DOFA 75
Tabla 9 Matriz De Impacto DOFA 76
Tabla 10 Análisis DOFA 78
Tabla 11 Análisis De Vulnerabilidad 84
Tabla 12 Planeación estratégica 93
Tabla 13 103
Tabla 14 103
Tabla 15 Indicador de clientes 104
Tabla 16 Objetivos Propuestos 106

Lista de Gráficas

Grafica 1. Cuál es su género. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Grafica 2. Cuál es su edad. 121
Grafica 3. Cuál es su dirección.. 122
Grafica 4. Cuál es su estrato. 122
Grafica 5. Cuál es su nivel educativo. 123
Grafica 6. Cuál es su profesión. 124
Grafica 7. Usted considera que la empresa se está manejando adecuadamente 125
Grafica 8. Considera usted que los clientes están satisfechos con el producto que se les está ofreciendo 126
Grafica 9. Cuál es el beneficio más importante que los clientes reciben del producto. 127
Grafica 10. Usted que tanto conoce de su puesto de trabajo. 128
Grafica 11. Cuáles de los siguientes factores hace que la competencia sea fuerte. 129
Grafica 12. La mercancía a cargo de los proveedores se entrega en los tiempos estipulados 130
Grafica 13. La empresa cuenta con la visión y misión. 131
Grafica 14. Conoce usted las políticas de la empresa. 132
Grafica 15. Cree usted que es necesario desarrollar planes de mejora en la empresa. 133
Grafica 16. Que sugerencias propone usted para el continuo mejoramiento de la empresa .. 134

Lista de Figuras

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter,. 31
Ilustración 2. Mina Colina Blanca. 59
Ilustración 3. Microlocalizacion, ... 60
Ilustración 4. Macrolocalizacion 61
Ilustración 5 Cinco fuerzas de la competitividad. 62
Ilustración 6 Probabilidad De Ocurrencia. 86
Ilustración 7Analisis De Vulnerabilidad 87

Resumen

El presente trabajo describe, la planeación y estructuración de un enfoque a la administración estratégica, para la empresa Colina Blanca SAS, la cual pertenece al sector minero y está ubicada en el departamento del Cauca. Para el desarrollo del trabajo se tienen en cuenta los tres principios de la administración estratégica, donde se encontrará el diagnostico, direccionamiento y la planeación estratégica, con ello se desarrollaron diversas actividades, se utilizaron herramientas y por ende se propusieron diversas estrategias para la empresa.

Primordialmente se desarrolló el diagnostico estratégico de la empresa, con el objetivo de determinar en qué condiciones se encuentra, utilizando herramientas teórico practicas ayudando a desarrollar un diagnóstico más profundo.

También se desarrolló el direccionamiento estratégico, donde se direcciona la organización mediante el trabajo de campo, en este apartado se lleva a cabo lo que se recolecto en el diagnostico estratégico, es decir aquí se encontraran las actividades y herramientas que se escogieron y que mostrarían datos, cifras concisas, buscando determinar la misión visión valores y objetivos corporativos. Seguidamente, se determinó la planeación estratégica que debe desarrollar la empresa, es decir con lo encontrado se sugieren diversas estrategias que permitirán a la empresa poder tener una mayor autonomía de la misma y poder hacer crecer la organización, dicha planeación estratégica tendrá indicadores y una inversión para poder implementarlo, si la empresa Colina Blanca SAS lo requiere.

Por consiguiente, se desarrolló la metodología del trabajo, utilizando diversas técnicas que permitieran la recolección de información de la empresa para llevar a cabo la escogencia de herramientas más adecuadas para su desarrollo, se utilizaron encuestas, entrevistas, las cinco fuerzas de Porter, análisis DOFA entre otras, pudiendo sistematizar dichas herramientas arrojando información precisa y pudiendo interpretarla para con ello hacer un análisis de los resultados encontrados. Los resultados obtenidos sugieren que la empresa

tiene problemas organizacionales, estructurales, pero también con dichos resultados se establece que la empresa tiene unas fortalezas y oportunidades con respecto a la calidad del producto que se está manejando, estas fortalezas y oportunidades son representativas en donde se pueden establecer estrategias para que la empresa pueda crecer en el mercado y pueda ser un buen competidor en el transcurso del tiempo.

Abstract

The present work describes the planning and structuring of a strategic management approach for the company Colina Blanca SAS, which belongs to the mining sector and is located in the department of Cauca. For the development of the work, the three principles of strategic management are taken into account, where diagnosis, addressing and strategic planning will be found, with this, various activities were developed, tools were used and therefore various strategies were proposed for the company.

Primarily the strategic diagnosis of the company was developed, with the objective of determining what conditions it is in, using practical theoretical tools helping to develop a deeper diagnosis.

The strategic direction was also developed, where the organization is directed through the field work, in this section what is collected in the strategic diagnosis is carried out, that is, here the activities and tools that were chosen and that would show data , concise figures, seeking to determine the mission vision values and corporate objectives. Next, the strategic planning that the company should develop was determined, that is, with what was found, several strategies are suggested that will allow the company to have greater autonomy and be able to grow the organization, such strategic planning will have indicators and an investment to be able to implement it, if the company Colina Blanca SAS requires it.

Therefore, the work methodology was developed, using various techniques that would allow the collection of company information to carry out the selection of the most appropriate tools for its development, surveys, interviews, Porter's five forces, DOFA analysis were used among others, being able to systematize these tools by throwing precise information and being able to interpret it in order to make an analysis of the results found. The results obtained suggest that the company has organizational, structural problems, but also with these results it is established that the company has strengths and opportunities with respect to the quality of the product being

handled, these strengths and opportunities are representative where they can be establish strategies so that the company can grow in the market and can be a good competitor over time.

Introducción

Debido a que las empresas están en constante cambio en innovación ya que los mercados se basan esos aspectos, si una empresa no está actualizándose, sin duda alguna esta podrá quedarse en el mercado y no ser competente. Los cambios son necesarios y dinamiza los procesos existentes e involucra que otros ya no sean necesarios; estas modificaciones se realizan con el fin de brindar un valor agregado que permita ser competitivo.

Es necesario que la empresa Colina Blanca SAS ubicada en el municipio de Bolívar Cauca, realice el enfoque a la administración estratégica, donde se aborda el diagnostico, el direccionamiento y la planeación estratégica.

Inicialmente, se realiza el diagnostico estratégico el cual le permite a la empresa que encuentre debilidades y fortalezas tanto internas como externas, dando una vista más profunda, cuál es su condición actual y real de la organización y con ello permitir que posibles actividades o técnicas se podrían implementar para un diagnóstico más profundo. Es importante que se opte inicialmente por manejar este concepto dentro de los directivos, ya que es necesario saber a qué se está enfrentando, que tiene y que le hace falta a la organización.

Seguido es necesario que la empresa desarrolle un direccionamiento estratégico permitiendo desarrollar técnicas como tener una visión, misión y principios corporativos que ayudan a dar la dirección de la empresa. Actualmente los directivos no disponen de ninguna de estas herramientas y esto conlleva a que precisamente no sepan hacia donde se deben dirigir y ahí es donde comienzas las falencias de una organización, el direccionamiento brinda ese apoyo de poner un horizonte establecerlo y con ello llevarlo a cabo.

El plan estratégico que se realizó a la empresa Colina Blanca SAS, parte de una problemática administrativa, donde tiene consecuencias en el transcurso de su actividad, es importante resaltar

que es muy común que las empresas tengan este tipo de problemas ya que deciden trabajar de manera empírica. En este caso Colina Blanca es una empresa minera la cual no cuenta con una gestión administrativa idónea, por lo cual es necesario adentrarse en la problemática y poder determinar con más detalle su problemática real.

Por consiguiente, la empresa por esta problemática se estanca y se ve reflejado en diversas consecuencias como ventas, altos costos de producción, despido de personal etc. lo que se busca con el plan estratégico es que la empresa tenga un orden en sus procesos, tenga claro un horizonte y pueda crecer en el mercado al cual pertenece.

Finalmente, la administración estratégica tiene tres factores determinantes los cuales se basa el presente trabajo, inicialmente se realiza el diagnostico estratégico el cual consiste en determinar el estado actual de la empresa, seguido el direccionamiento estratégico que le permite establecer unos parámetros para que los empleados y directivos sepan hacia donde se quiere dirigir la organización y finalmente la planeación estratégica donde se desarrolla e implementan planes para alcanzar objetivos o metas.

1. Definición Del Problema

1.1 Planteamiento del Problema

Para empezar, la empresa Colina Blanca SAS es creada y constituida ante la cámara de comercio en el año (2012) por el señor Jesús Orlando Dorado Burbano a partir de la compra de un predio en el kilómetro 25 entre los municipios del Bordo – Bolívar, Cauca más exactamente en la vereda Guayabillas, en este contexto, la empresa Colina Blanca SAS se dedica a la comercialización de minerales, específicamente de Caolín, por consiguiente en estos 6 años y medio de funcionamiento no ha logrado un crecimiento y posicionamiento estable en el mercado regional y nacional.

Inicialmente la empresa no presenta un diagnostico estratégico, donde se puede destacar, que al no realizar una valoración de la organización tiene como consecuencia el desconocimiento de sus problemas, sus potencialidades y las vías eventuales de desarrollo. Al igual Colina Blanca SAS desconoce sus aspiraciones y los diferentes problemas que los trabajadores tienen, por ello es necesario el diagnostico estratégico puesto que sirve como marco de referencia para el análisis actual de la empresa y las posibles alternativas de mejora tanto en talento humano, administración, finanzas, productividad y demás áreas de la organización.

Por consiguiente, la empresa carece de un direccionamiento estratégico, donde según (Serna, 2010)*"las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van"* por ende, el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y misión, es decir, que estos principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Lo cierto es que este déficit no le permite a la empresa Colina Blanca SAS una filosofía institucional y no pueda dar lugar a unos objetivos claros y unas dinámicas en pro de su cumplimiento donde le permita crecer de

manera organizada y considerando los aspectos administrativos, operarios, humanos y financieros, entre otros, de manera integral y no de forma aislada, lo que hasta el momento no se logre una consolidación de sus actividades y de su dinámica como empresa en crecimiento.

Cabe concluir que, de estas circunstancias anteriormente dichas, se trabajará en la empresa Colina Blanca SAS, en iniciar en un proceso donde podamos diagnosticar, evaluar y analizar no solo su fortalecimiento económico sino especialmente organizacional, que le permitiera definir un horizonte estratégico, aun así, que permita las expectativas económicas de la organización y por último tener una base para la toma de decisiones en la empresa Colina Blanca SAS.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo podría implementarse un enfoque de la administración estratégica (Diagnostico, direccionamiento y planeación estratégica) que le permita la consolidación, sostenibilidad y competitividad en el mercado en la empresa Colina Blanca SAS ubicado en el municipio de Bolívar, Cauca?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General.

Diseñar los lineamientos del enfoque de la administración estratégica (Diagnostico, direccionamiento y planeación estratégica) en la empresa Colina Blanca SAS que permitan la consolidación, sostenibilidad y competitividad en el mercado en el municipio de Bolívar, Cauca.

2.2 Objetivos Específicos.

1. Integrar los principios teóricos del enfoque de administración estratégica (Diagnostico, direccionamiento y planeación estratégica) en la empresa Colina Blanca SAS conforme a los lineamientos del sector Minero.

2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Colina Blanca SAS con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

3. Formular la misión, visión y propósito corporativo que proyecten el direccionamiento estratégico de la organización.

4. Acoger los principios del enfoque de administración estratégica (Diagnostico, direccionamiento y planeación estratégica) con el propósito de consolidar rutas estratégicas para la toma de decisiones que permitan la mejora de la situación actual y el desempeño de la organización.

3. Justificación

La presente práctica profesional se justifica a partir de diferentes aspectos, los cuales se describen a continuación:

3.1 Justificación Teórica

Colina Blanca SAS es una empresa minera dedicada a la comercialización y explotación del producto Caolín, a diferentes empresas a nivel nacional, las cuales fabrican diversos productos y solicitan el Caolín como insumo para la elaboración de dichos productos. Colina Blanca SAS se encuentra ubicada en el Municipio de Bolívar Cauca, más exactamente en la vereda Guayabillas.

De la misma manera es necesario que la empresa tenga un mayor compromiso en sus procesos y en lo que se quiere lograr a futuro, que fomenten una cultura organizacional enfatizada al crecimiento de la empresa, es decir darle un direccionamiento importante y que puedan percibirlo no solo los clientes si no los colaboradores.

Finalmente, dicha práctica empresarial que se aborda tiene el objetivo de realizar el diseño de un enfoque a la administración estratégica, permitiendo diagnosticar, direccionar y planificar estratégicamente la empresa y con ello poder posicionar, mantener y competir en el mercado de la comercialización y explotación del Caolín.

3.2 Justificación Metodológica

La metodología que se aborda para el desarrollo del trabajo es la metodología mixta que involucra la métodos cualitativos y cuantitativos, pudiendo aplicar encuestas a los colaboradores y representante legal de la empresa Colina Blanca SAS, con ello se pudo establecer diversas fortalezas y oportunidades que tiene la organización como también amenazas y debilidades que afectan en gran magnitud los procesos de la misma.

3.3 justificación Práctica

Durante la carrera de administración de empresas de la cual se es estudiante, a lo largo se ha adquirido diversos conocimientos en la planeación estratégica de una empresa y su importancia, dicha práctica empresarial permitirá conocer más la organización como su condición tecnológica, económica, ayudará a fomentar redirigir la organización para buscar estrategias que solucionen las diversas problemáticas e impulsen las fortalezas de la empresa minera. De la misma manera los conocimientos y herramienta que se utilizaron ayudarán tanto a la empresa como a los estudiantes que desarrollaron dicha práctica, a visualizar el trabajo con una empresa real y todo lo que contrae.

4. Antecedentes

El presente trabajo, refleja diferentes empresas o compañías a nivel local, nacional e internacional en el sector minero, las cuales sugieren o exponen los métodos o herramientas que aplicaron para poder desarrollar un plan estratégico, lo que les ha permitido desarrollar estrategias e implementarlas con el resultado de llevar a dichas compañías, aun crecimiento no solo interno sino que también externo, con ello han podido encaminar de una mejor manera las empresas y poder tener claridad hacia donde quieren llegar.

La planificación estratégica se presenta como un tema que ha sido estudiado en diferentes partes del mundo a partir de perspectivas económicas, administrativas, sociales y empresariales. De este modo, la presente exploración investigativa refiere estudios que abarcan temas que son relevantes dentro de la práctica aquí propuesta.

En el entorno internacional, Castro, Guevara, Sevilla y Van Oordt (2017) desarrollan el estudio *"Plan Estratégico para la Compañía de Minas de Buenaventura SAA"*, en el cual se busca posicionar a la compañía como un referente en la industria minera peruana y latinoamericana. Es así que se ha elaborado una visión ambiciosa, delimitada en el tiempo y con un alcance geográfico que permite establecer claramente los objetivos de corto plazo necesarios para alcanzar los objetivos de largo plazo enmarcados con las estratégicas y la visión al 2030.

De otro lado, Grau, Mron, Yupari (2016) presentan la investigación titulada *"Plan Estratégico de la Corporación Minera Fortuna Silver Mines 2016-2025"*, donde se plantea que la industria minera tiene algunas particularidades, en primer lugar, los precios de los commodities son regulados por la oferta y la demanda, por ende, la competencia entre las diferentes empresas es a través del control de costos y la adecuada administración de sus recursos y capacidades. En segundo lugar, la industria minera ha sido cuestionada en torno al impacto que le puede ocasionar al medio ambiente; por ello, cobra importancia la innovación y la tecnología para hacer que los

procesos sean sostenibles, causando el menor impacto posible al ecosistema.

También, el plan estratégico titulado, *"plan estratégico nacional regional y comunal de educación, información y promoción del sector minero energético"* desarrollado por Instituto ciencias de la tierra, para este plan estratégico lo que se pretende es, mejorar la imagen del sector minero, es generar promoción de dicho sector pudiendo demostrar de manera veraz lo que se está ejecutando y lo que se espera a futuro, también la importancia del sector minero sus aspectos positivos. co ello se pretende hacer acciones de comunicación, utilizar las diversas herramientas que permitan mejorar la imagen y poder promocionar los diversos proyectos.

De igual manera, el plan estratégico denominado "Planificación estratégica 2015-2019" desarrollado por Enami EP (2015) propone un plan estratégico, con el propósito de alcanzar objetivos previamente propuestos, donde se involucran áreas como la seguridad, recursos financieros, recursos humanos y la parte organizacional. para el desarrollo de este plan estratégico, se tiene en cuenta información histórica de Enapi EP 2010-2013, también diversas entrevistas, talleres y contaron con la participación de entidades del sector minero, ayudando a proporcionar información que aportará al proyecto.

También el plan estratégico titulado, "Planeamiento estratégico de la empresa minera Goldfields La Cima" Yupa (2018) inicialmente el plan abarca todos los conceptos el alcance y la importancia de la actividad minera como tal. En el trabajo presenta su misión y visión como también sus falencias y realiza un estudio del entorno interno, como también del externo y con esto se realiza un diagnóstico real de la empresa, pudiendo identificar los objetivos estratégicos, que pueden aportar a la empresa y finalmente la empresa muestra los resultados financieros de la organización para el periodo.

así mismo, el trabajo denominado "Plan Estratégico para la Empresa Proveedores Mineros SAC" Cacho, Carvajal, Montesinos, Cabrera(2015) plantean que en los últimos años la empresa que se dedica a la comercialización de suministros eléctricos mineros a tenido un crecimiento

sumamente importante nacional e internacional, pero por los cambios del mercado ha sufrido afectaciones importantes, por lo cual dispone de realizar un plan estratégico que ayude a contrarrestar el impacto y se puedan replantear las estrategias. Las estrategias van dirigidas a mejorar las ventas, mayor rentabilidad, abarcar más el mercado, reconocimiento y alta productividad. el plan estratégico para que tenga éxito se plantea tener un control frente a los procesos que se lleven a cabo mediante diversos indicadores, los cuales medirán los objetivos de corto plazo que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

En el nivel nacional, se destaca la investigación de Barrero (2017) *"Plan Estratégico para el desarrollo sostenible de la minería del oro en Colombia"*, dicho trabajo busca diseñar y proponer un plan estratégico que permita el desarrollo sostenible de la minería del oro en Colombia, con el propósito primordial de servir de guía a las partes interesadas, para el mejoramiento de la situación que actualmente exhibe este sector de la economía colombiana. Para la construcción del plan se parte del levantamiento de una línea base en el tema a nivel mundial y regional, así como del diagnóstico de la explotación aurífera en el país, en lo económico, social y ambiental. Adicionalmente, se tienen en cuenta las etapas del ciclo de vida minero y una serie componentes (conceptos, principios, pilares, estrategias y responsables), junto con la gestión de los mismos mediante el empleo del ciclo PHVA.

Así mismo, el trabajo denominado *"Plan Estratégico Sectorial para la Eliminación del uso del Mercurio"* desarrollado por el Ministerio de Minas y Energía (2016), presenta un plan donde se busca que el sector minero elimine el uso del mercurio según los mandatos legales y constitucionales; esto generará las capacidades y herramientas apropiadas para la industria, en especial para la pequeña minería, para que implementen alternativas de beneficio sin el uso del mercurio. Igualmente, el plan pretende que el Estado apoye la generación de instancias que faciliten la transferencia de tecnologías blandas y duras, con resultados de investigación apropiados que busquen la mejor eficiencia y productividad para la recuperación del metal. Y, finalmente, que se creen las regulaciones necesarias para su control y seguimiento.

De la misma manera, *"El plan de desarrollo minero con horizonte a 2025"* desarrollado por el ministerio de minas y energía (2017), la ejecución o planeación de este plan de desarrollo minero surge a raíz de la ley 143 de 1994, donde a la entidad UPME se le otorga unas competencias que tiene que ver con la planeación minera eficiente a largo plazo, es decir que todos los proyectos que se realicen en el sector minero sean sostenibles, para ello se debe contar con entidades del sector, productores y demás para una recolección de información rápida y veraz. Para tener un mayor control frente a los diversos proyectos mineros dicho control se llevará a cabo cada 2 años. Es de suma importancia el plan de desarrollo minero, ya que con ello se pretende aprovechar los diversos recursos del país y también que diversos proyectos no se desarrollen en un solo periodo de gobierno, sino que se mantengan ejecutándose en varios periodos, dando así un gran desarrollo para el país ya que muchas veces cuando se cambia de gobierno, los proyectos que se están ejecutando se cortan o se atrasan porque deciden realizar nuevos.

También, el trabajo denominado, *"Plan estratégico institucional 2013"* desarrollado por el ministerio de minas (2014) el ministerio de minas y energía como ente más importante en el sector minero, para su continuo mejoramiento en sus funciones y proyectos que desarrolla opta por mantener y promover su eficiencia, eficacia y efectividad con lo cual podrá ser más competente en todas sus labores. por lo cual decide tomar cartas en el asunto y poder tener un control y llevar un seguimiento oportuno, básicamente lo que busca es mantener que lo trazado se esté ejecutando actualmente, tener un soporte que permita un mayor control de los procesos que se llevan a cabo. También dicho plan estratégico y plan de acción tiene un objetivo el cual va dirigido a la junta directiva, con lo que se pretende que no se improvisen las decisiones cuando existan problemas, sino que se tomen las decisiones en conjunto, una mayor participación de las áreas involucradas.

En el nivel local, el estudio de Henao (2015) *"Plan estratégico Sociedad Minera del Sur"*, una empresa familiar que en los últimos tres años ha tenido un alto crecimiento, pero se ha quedado corta en la planeación estratégica de la misma, y ha enfocado sus esfuerzos principalmente en mantener y mejorar la operatividad en sus procesos. En este sentido, se realiza un plan estratégico

para la empresa Sociedad Minera del Sur dado que no cuenta con este direccionamiento, porque los esfuerzos se han enfocado el área productiva de la compañía dejando muchos aspectos sin analizar que serán abordados en este estudio, se realizaran análisis del modelo de negocio, del macro entorno, de la industria y en la parte interna análisis financieros, de portafolio de negocios, de recursos y capacidades para finalmente poder formular la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía y poder implementarlas y hacerles seguimiento mediante herramientas como el Balanced Scorecard e indicadores financieros.

De la misma manera se establece un artículo denominado *"Cauca está hablando de formalización minera"* (2016) en este artículo es de suma importancia para el sector minero ya que el gobierno nacional mediante sus entidades proporciona estrategias que involucran a pequeñas y medianas empresas mineras, el objetivo que buscan es poder formalizar las. también se analizan los objetivos y metas alcanzadas para el departamento del Cauca y con ello el apoyo que proporciona los mecanismos encargados.

De esta manera se puede concluir que es importante y determinante para cualquier empresa, poder tener referencias de las herramientas, estrategias o procesos que manejan las organizaciones en los diferentes entornos en que se puedan llevar a cabo, ya que esto permite poder tener un concepto más amplio frente al estudio y poder enfocarlo, con ello se plantea poder tomar conceptos y herramientas que puedan aportar al estudio que se está desarrollando en la actualidad.

5. Marco Teórico

Para el cumplimiento de los objetivos en el desarrollo de la práctica empresarial es necesario emplear un enfoque de la administración estratégica de Humberto Serna en el cual se maneja el diagnostico, direccionamiento y planeación estratégica.

Se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Llevado a cabo el análisis DOFA se hace necesaria la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes para determinar la situación de la empresa frente a los mismos. También se identificará la estrategia que mejor se acople a la situación de la empresa Colina Blanca SAS., en el mercado. En segundo lugar, se llevará a cabo el establecimiento de los objetivos corporativos teniendo en cuenta el análisis hecho previamente que ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar (visión) y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos se establecerán las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión, por último, se pondrá en marcha y se ejecutaran las estrategias supervisándolas para emprender de ser necesario medidas correctivas.

Frente al desarrollo de la práctica se hace preciso tener claridad acerca de los conceptos que se manejaran, lo que nos proporcionará un conocimiento más profundo logrando así estructurar un adecuado marco teórico que oriente el análisis y permita fundamentar adecuadamente el desarrollo de la práctica empresarial.

Es importante iniciar planteando que Colina Blanca SAS**,** de acuerdo con (Dorado, 2012) *"es una empresa cuya vocación es la comercialización de minerales, específicamente el Mineral Caolín (Arcilla blanca), siendo por ende el principal activo de la Empresa."*Desde sus inicios su objeto social estuvo centrado en el sector minero, el cual es descrito por Bujan (2014) *"el*

conjunto de las actividades socioeconómicas que se llevan a cabo para obtener recursos de una mina (un yacimiento de minerales).”

En este contexto, considerando que la empresa ha estado fortaleciéndose a nivel productivo de forma constante, es importante plantear que se hace necesario analizar los procesos estratégicos actuales con la que opera la empresa, con el fin de tener una adecuada proyección a futuro, la cual le permita fortalecerse en los niveles administrativo, operativo y financiero, entre otros.

Por lo tanto, para el desarrollo del trabajo se definirá y conceptualizará los siguientes procesos estratégicos: Diagnostico estratégico y direccionamiento estratégico, para luego encontrar la relación y saber exactamente el fin de la planeación estratégica.

5.1 Diagnostico estratégico

Según (Serna, 2015) define qué.

El diagnóstico es una etapa previa y necesaria para definir la Estrategia y la Estructura organizacional. Bajo este contexto, el proceso estratégico permite a una empresa definir lo que quiere ser hacia el futuro, pero también definir a lo que quiere renunciar. Los procesos estratégicos, también implican renuncias.

Así mismo, la empresa debe elaborar su Diagnóstico Interno, con el fin de identificar, las fortalezas y las debilidades (competencias organizacionales) Existen, varias metodologías de como una empresa debe abordar un proceso estratégico. Sin embargo, la metodología propuesta, se inicia con un diagnostico detallado del entorno y con la ayuda de las siguientes herramientas:

5.2 Cinco fuerzas de Porter

Según (Porter, 2008)

El dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Así mismo, Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión que constituyen los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo del sector.

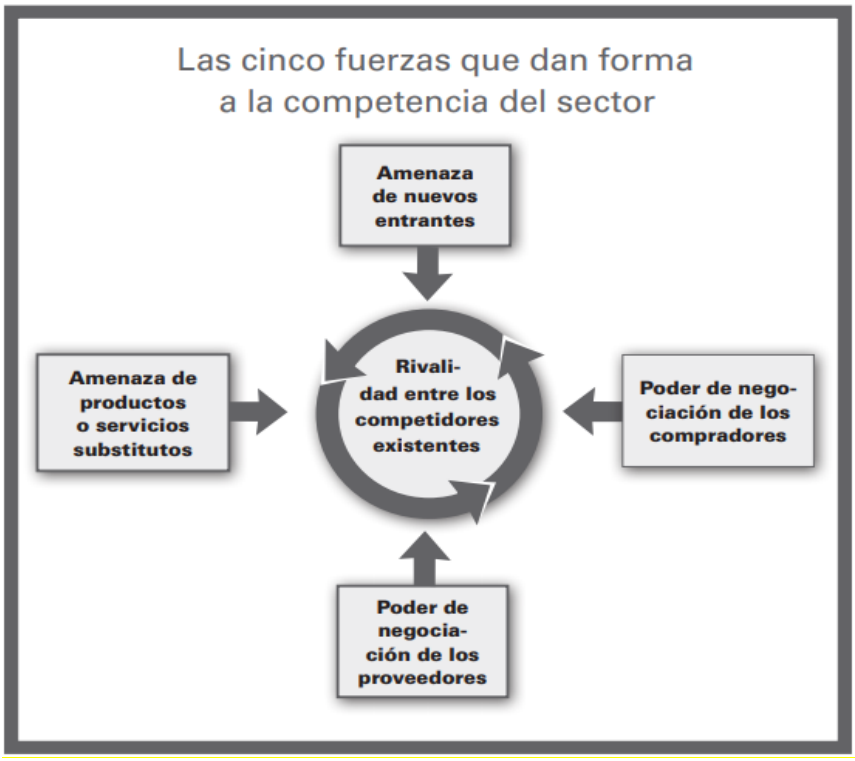


Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter, La anterior figura muestra las cinco fuerzas de Porter, siendo una herramienta que permite poder observar y tener en cuenta aspectos importantes con respecto a la competencia de cualquier organización.

Fuente: Tomado en la revista de Harvard Business Review

5.3 Análisis PEST

Es un análisis del macroentorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Donde (Serna, 2015)explica que

> "El análisis PEST permite realizar también un análisis benchmarking para compararse en diferentes pantallazos con unos análisis como en la parte: comercial donde se consideren las ventas, participación en el mercado y por sectores, participación por productos, etc.; en la parte financiera: indicadores de rentabilidad, activos, pasivos, endeudamiento, etc.; en la parte productiva y de utilización de recursos, manejo de la logística, etc."

5.4 Matriz DOFA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece "que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas"

5.5 Direccionamiento estratégico:

Según (Camacho, 2002), el direccionamiento estratégico. *''*Es un enfoque gerencial que

permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección''. Esto implica que el direccionamiento estratégico trata de dar elementos claros a los altos directivos con el fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial lo requiere.

Según (Serna Gómez, Gerencia Estratégica, 2010) el direccionamiento estratégico. Valores organizacionales. Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario. Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa

5.6 Misión

(Jhonson, F y Acholes, K, 2001) proponen una aclaración de términos, en este caso de los conceptos de Misión y Visión, como la razón de ser de la misma y debe ser: "una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización".

- Misión: Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders.
- Visión: Estado futuro deseado. La aspiración de la Organización.

La Misión incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este escenario. Al definir el dominio de la Organización, el negocio en el que participa, y la posición de la organización en este dominio, se establece el rol de la Organización hacia sus stakeholders.

5.7 Visión

Para (Dolan, Simon, García Salvador y Bonnie Richley, 2006): “la visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable”.

La Misión y Visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización. Los Valores son la conclusión de las mismas, la forma en que se pone en la práctica y todos los componentes de una empresa actúan bajo una serie de valores compartidos que las distinguen de las demás y potencialmente las conduce hacia el éxito.

5.8 Valores

(García, Salvador, Dolan, Simón., 1997), proponen la definición de la palabra valor en tres dimensiones:

- Dimensión ético - estratégica: “es el aprendizaje de que una forma de actuar es mejor que su contraria para conseguir unos determinados objetivos o metas. Entre estos valores podemos considerar la calidad versus no calidad, el trabajo en equipo versus individualidad o la ética versus acciones fraudulentas”.

- Dimensión económica: “valores relacionados con el alcance y significado de las personas, ideas, actos, sentimientos o hechos. Entre ellos destacarían valores como innovación, creatividad o confianza”.

- Dimensión psicológica: “son las cualidades morales que permiten acometer o afrontar sin miedo los retos. En esta acepción se puede entender como las condiciones que permiten a los individuos o grupo de individuos ejercer su trabajo con valentía”.

5.9 Objetivos corporativos

La definición de un adecuado direccionamiento conlleva a pensar en la formulación de objetivos corporativos, definidos por (Koontz, 2013) como:

> Aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Además, dichos objetivos deben ser alcanzados a través de acciones y estrategias que se adapten a las necesidades y recursos de la organización.

5.10 Políticas

Las políticas son unas directrices que permiten identificar, pero también permiten mostrarse de diferente con respecto a otras organizaciones.

> Son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, por ejemplo, los relativos a los derechos del empleado. (Riquelme, 2017)

5.11 Planeación estratégica:

Drucker (2004) define:

> La planeación estratégica no es una caja de trucos, un manojo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación

La planeación estratégica consiste en definir y organizar las tareas que se deben ejecutar para que la organización cumpla la Visión. Su esencia, consiste en crear una posición competitiva única, fundamentada en la construcción de ventajas competitivas o diferenciadores.

5.12 Estrategias

Para Bueno Campos, E. (1993) la estrategia de las empresas la define cómo:

> "El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta a qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser"

En esta definición explica su propuesta de relación entre los objetivos y valores (direccionamiento), su estructura de organización y negocios y el entorno de la misma.

5.13 Metas

Las acciones que se van a encaminar para poder lograr cada uno de nuestros objetivos, es decir se trazan varias o una meta, esto dependería del tipo de objetivo y la organización. Es necesario

que las metas se escriban, se propongan con el propósito de poder abarcar todos los aspectos que se necesiten para darle cumplimiento al objetivo.

> Una meta o fin es el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas realidad. (Raffino, 2018)

5.14 Objetivos

Con respecto a los objetivos son el resultado de cualquier tipo de organización, estos objetivos son indispensables, ya que idéntica hacia donde quiere o que quiere lograr la empresa, estos objetivos se cumplen y con ello se determina la misión y visón de toda la organización. (Serna Gomez, 1994)

5.15 Indicadores

Por consiguiente, se requiere hacer un seguimiento y evaluación continua, con el fin de conocer el nivel de avance y gestión ante el logro de objetivos, lo que requiere de la construcción de indicadores para determinar dicho desempeño, según Robles (2012):

> Los Indicadores se refieren a un conjunto de criterios que cuales permiten analizar el desempeño, desde una visión global: utilización de los recursos, control financiero de los programas, calidad en los servicios y la flexibilidad de sus estructuras ante el cambio. La principal utilidad de los indicadores radica en la información que los mismos son capaces de comunicar, contribuyendo, por un lado, a mejorar los informes de gestión institucional y por otro, informar a la comunidad, del uso que se le ha dado a los recursos. Pero si

> llegan a perfeccionarse como sistema de información gerencial, son capaces de canalizar habilidades y conocimientos de los gestores y de su personal, hasta transformar estructuras rígidas en organizaciones ágiles y flexibles, con respuestas rápidas y efectivas que demanda la sociedad.

El cumplimiento de objetivos a través de un seguimiento continuo a los indicadores propuesto permitirá a Colina Blanca tener un adecuado crecimiento empresarial, lo que seguramente aportará a la expansión en el mercado.

Los resultados permitirán a la empresa Colina Blanca SAS resolver concretamente sus problemas en la toma de decisiones, la disminución de sus ingresos y su baja participación en el mercado. De esta manera la empresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará apoyado en una ventaja competitiva en la explotación del mineral Caolín.

En segundo lugar, permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y poder aplicarlos de manera practica en una empresa familiar como lo es Colina Blanca SAS. De igual manera, ampliará conocimientos en el área de la administración estratégica y en la explotación y comercialización del mineral Caolín o Arcilla Blanca haciéndolo más competitivo en el mercado.

6. Metodología

La metodología, se entiende que son los métodos o técnicas teóricas que buscan alcanzar objetivos teóricos de un trabajo, es un soporte conceptual que muestra cómo se está aplicando dichas técnicas o procedimientos. También da una orientación o un enfoque de lo que se quiere lograr, de qué manera vamos a recolectar, clasificar y analizar los datos, dichos datos se interpretarán y tendrán una importante razón de ser en el trabajo de investigación, ya que con la metodología permitirá tener un soporte, una validez y veracidad.

Por ello es determinante la metodología en cualquier trabajo que se quiera lograr, para la empresa Colina Blanca SAS, se utilizó el tipo de estudio mixto la cual permite la recolección, clasificación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, también la metodología de investigación explicativo tuvo un papel determinante en la elaboración del trabajo, ya que este tipo de investigación ayuda a encontrar las causas del porque suceden las cosas. Finalmente se realizan las técnicas de recolección, que se utilizaran y que son fundamentales para los resultados, una de ellas es la encuesta seguido de la entrevista y documentación de la empresa.

Se opta por el método mixto ya que inicialmente se realiza el diagnóstico real de la empresa y por ende se necesita de herramientas que puedan proporcionar información oportuna y veraz de la empresa Colina Blanca SAS, es por ello que el método mixto tiene importancia para el desarrollo del trabajo, nos sugiere herramientas de índole cuantitativos y cualitativos pudiendo abarcar diversas herramientas que más se ajusten al tipo de empresa que se está trabajando, que en el caso de Colina Blanca SAS es una empresa del sector minero. de la misma manera el método mixto es importante ya que no solo permite medir de manera cuantificable y numérica la información, sino que también permite observar la cultura, comportamiento, actitudes, percepciones que sin duda alguna son determinantes para la empresa y con ello se encuentran debilidades o fortalezas que se puedes explotar para el beneficio de la misma.

6.1 Tipo de Estudio.

En el diseño del enfoque de la administración estratégica para la empresa Colina Blanca será utilizada una metodología mixta de investigación, la cual según Driessnack, Sousa y Costa (2007) *"se refiere a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis".* En este sentido el enfoque mixto está compuesto por la investigación cuantitativa y cualitativa.

Por ende, Hernández-Sampieri y Mendoza (2008)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Así mismo, Johnson (2006) indica en un sentido amplio visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso, donde cabe señalar que cuando se hable del método cuantitativo se abreviará como CUAN y cuando se trate del método cualitativo como CUAL.

los métodos cuantitativos sugieren al trabajo de investigación, una percepción de lo que pasa o de lo que podría estar pasado en la organización, se tiene en cuenta dicho método porque de los datos que suministre la empresa, datos que se pueden cuantificar, es decir, que se pueden medir, se puede tener suposiciones o ideas de lo observado y con ello verificar si la información suministrada coincide, es decir si es verídica y coherente. también con el método cuantitativo se puede observar con qué frecuencia suceden los acontecimientos es decir los procesos que se esté midiendo o verificando si la información suministrada coincide con lo real.

de la misma manera, el método cualitativo se tiene en cuenta por su importancia en el momento de querer recolectar información, se opta por este método ya que da información que no se puede medir, pero esta información es sumamente importante para cualquier organización, suministra aspectos que tal vez no se tenían en cuenta como actitudes, comportamientos y la cultura organizacional que se esté manejando en dicha organización, con ello se pueden encontrar oportunidades, fortalezas o también amenazas y debilidades que no se sabía que se tenían y por ende poder desarrollar un mayor trabajo y enfocar las estrategias hacia los aspectos encontrados proporcionados por este método.

6.2 Método de Investigación.

Dentro de este orden de ideas y conceptos, el tipo de estudio que se trabajara en la práctica empresarial es de tipo explicativo ya que este tipo de estudio ayuda a determinar cuáles son las causas o por qué están sucediendo las cosas, en otras palabras, del porque ha llevado a que la empresa se encuentre en las condiciones actuales.

De la misma manera según, Hernández Sampieri. (2008) Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. los fenómenos pueden varias según el tipo de organización o el sector al cual pertenece la empresa, cuando se habla de fenómenos es cualquier situación que se pueda presentar en función a la organización es decir un

proceso normal de la empresa y que esté sucediendo, que este beneficiado o afectado algún proceso. es explicar porque o a que se debe que están sucediendo las cosas.

Por otra parte, cabe resaltar la importancia de la investigación puede empezar de un tipo y termine de otro, por tal motivo según Hernández Sampieri. (2008) una investigación puede caracterizarse como básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio, contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances. Asimismo, debemos recordar que es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegue a ser correlacional y aun explicativa.

6.3 Técnicas para la Recolección de la Información

Dentro del desarrollo de la práctica se hará uso de herramientas como la entrevista, la encuesta y la documentación. La documentación permite fijar una perspectiva conceptual y teórica frente a la práctica empresarial propuesta, con el objetivo de comprender en detalle sus peculiaridades, crecimiento y evolución.

La investigación documental juega un papel esencial en cualquier proyecto, pues ayuda a entender los acontecimientos históricos, espaciales y temporales que rodean un estudio. Un investigador puede usar esta técnica para irse familiarizando con la problemática que estudia y detectar posibles escenarios y estrategias. (Lindlof, 1995).

De otro lado, se utilizará la encuesta, descrita por Trespalacios, Vázquez y Bello (2013) como:

Instrumento de investigación descriptiva que precisa identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las

respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

La encuesta estará compuesta por preguntas cerradas, buscando tener un mayor nivel de control frente a la respuesta y generando una sistematización más eficiente para llevar a cabo el análisis correspondiente.

Asimismo, se utilizará la entrevista una importante herramienta, definida por Denzin y Lincoln (2005) como "*una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas". Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador".*

La entrevista estará dirigida a propietarios y personal de la empresa Colina Blanca, con lo cual se espera recaudar información determinante que nos permita desde el interior de la empresa saber que perspectiva se maneja, en qué se considera que se está fallando, qué se necesita para el desarrollo y mejoramiento de los procesos. También buscando adentrarse y saber aspectos detallados de la organización.

6.4 Población y Muestra

Según Ludewig (2001) la población:

"Es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una"

Según los datos que se encontraron para determinar la población, para la ejecución del proyecto de investigación son quince (15) empleados los cuales hacen parte de la organización.

Se toma esta población ya que son los colaboradores que brindaron información de los procesos y el manejo como tal de la organización.

$$n=15$$

Teniendo en cuenta la población es necesario encontrar la muestra la cual según, Hernández (2008) “La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. La muestra nos arrojó un resultado de 15 trabajadores que trabajan en la empresa Colina Blanca SAS a las cuales se les realiza una encuesta.

Se requiere definir el universo poblacional y la muestra objeto de intervención. (es preciso presentar fórmulas en caso de que la muestra se define por métodos estadísticos)

6.5 Sistematización de la Información

De la misma manera para la sistematización de la información se utilizó el software SPSS STATICS, que es una herramienta sumamente importante ya que permite el suministro de los datos recolectados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Colina Blanca SAS. De igual manera proporciona y arroja estadísticas y gráficos con los cuales se facilita la realización de un análisis más profundo, logrando determinar y entender lo encontrado en la encuesta.

Para la sistematización de la información tuvimos en cuenta el consentimiento informado, el cual es un documento que permite a terceros poder hacer uso de la información suministrada, por una persona o una empresa, para el presente trabajo se desarrolla este documento para Colina

Blanca SAS. La información recolectada durante el trabajo es fundamental y el consentimiento informado da la facultad para los miembros de la investigación puedan hacer uso de la información y datos que pudieran haber sido suministrados.

La empresa Colina Blanca SAS brindó información de su empresa que se expresa en unas encuestas a los miembros de su organización, de la misma manera se desarrolló una entrevista que fue dirigida al representante legal, el cual tuvo su disposición para contestarla, con toda veracidad, fiabilidad del caso y de la misma manera toda la información y documentación legal que pudiera ser importante para el desarrollo del trabajo de investigación.

Finalmente, toda la información y recolección de datos no será divulgada a personas ajenas a la práctica profesional, solamente será para fines académicos permitiendo guardar confidencialidad a toda la organización.

7. Análisis De Resultados

Para el desarrollo del trabajo de campo se adoptaron tres principios importantes de la administración estratégica, se abordará en primera instancia por el diagnostico estratégico, seguido del direccionamiento estratégico y finalmente la planeación estratégica.

Inicialmente el trabajo de campo es poder desarrollar e implementar los conceptos, actividades, cálculos o aspectos en un lugar determinado, donde observas extraer información para comprobar diversas hipótesis, que puedas haber formulado con anterioridad. Ayuda a fortalecer y comprobar la percepción del público, de un producto o servicio. Ayuda a tener un conocimiento más amplio y a familiarizarse con el entorno.

El trabajo de campo que se realizó a la empresa Colina Blanca SAS fue destinado a conocer y recolectar información utilizando herramientas de recolección pudiendo verificar inicialmente como se encontraba la empresa y seguido poder determinar su entorno interno y externo.

Para el análisis interno como externo, la empresa brindo información mediante documentación como cámara y comercio, RUCOM, RUT, registro mercantil, entrevista y encuesta que fueron las herramientas de obtención de datos. Sumado a herramientas teóricas como lo son las cinco fuerzas de Porter, matriz DOFA, Matrices de auditoria organizacionales, análisis PEST se obtuvo importantes datos.

Con respecto a la documentación, la empresa brindo esta importante información para determinar si la empresa contaba con los permisos que se requieren para poder ejercer su actividad económica, dando una percepción inicial de la administración de la empresa.

De la misma manera se pudo establecer que la empresa en la parte interna tiene dos debilidades determinantes, lo que está ocasionando que la empresa se mantenga, pero que no

tenga un crecimiento esperado. Una de las debilidades es la no obtención del título minero el cual es un permiso que lo otorga la agencia nacional de minería, con el cual la empresa Colina Blanca SAS tendría la facultad de poder producir el material Caolín en mayores volúmenes. También la tecnología, no cuenta con esta capacidad minimizando el poder producir en grandes cantidades. Con esto lo que se obtiene, es que la empresa no cuenta con estas dos herramientas y con ello la posibilidad de crecer en el mercado minero.

Por otra parte, la empresa Colina blanca por medio de las herramientas utilizadas para la obtención de resultados también arroja una importante fortaleza, la cual expone a su producto como de alta calidad, brindando un importante dato para poder tomarlo y poder explotar dicha fortaleza con el objetivo de crecer en el mercado.

Finalmente, en la parte externa, brinda un análisis acerca de los diferentes factores, mediante el análisis Pest donde aquí surge una herramienta fundamental que es la del factor geográfico, donde da una percepción positiva pero también negativa. En primera instancia dicha percepción es positiva o es fundamental para la empresa, porque donde se encuentra ubica la mina es una vía internacional, que comunica al occidente con el centro del país, de igual manera queda cerca al puerto de buenaventura permitiendo que más adelante se pueda exportar el producto. Por otra parte, este factor tiene algo negativo, ya que como está ubicada la mina en el departamento del cauca y hoy en día se rompieron los acuerdos de paz y diversas problemáticas de conflicto armado, que están azotando el departamento, sin duda alguna esto traerá retribuciones negativas para la organización.

8. Diagnostico estratégico

8.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional sin duda alguna es una herramienta, fundamental para poder mantener una identidad muy propia, que como puede llegar a traer beneficios, también podría afectar la organización. Conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de una organización.

> Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completa la combinación de elementos que forman la cultura de la compañía. (Serna Gomez, Gerencia Estrategica, 1994, pág. 133).

La cultura organizacional que identifica a la empresa Colina Blanca SAS se basa en la teoría Z, que habla de incrementar la apropiación y amor por la compañía. La cultura organizacional de la empresa Colina Blanca SAS tiene tres valores que la caracterizan, como son la responsabilidad que le generan a los clientes y la que tiene el gerente para poder tomar decisiones que han implicado proveer un trabajo a sus colaboradores, otro valor es el respeto por brindarles a los colaboradores un trabajo digno, que a pesar de que le trabajo muchas veces no es fijo, este valor se ve reflejado en el pago por su trabajo, es muy bien remunerado. Otro de los valores es la integridad, se refleja en que cualquier persona que quiera hacer parte de la empresa puede y tiene el derecho al trabajo sin importar sus creencias religiosas o culturales.

> Como ya se definió, los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Por ejemplo, los valores estéticos de un individuo pueden determinar su preferencia por una pintura, de las obras de Botero en vez de la *Mona Lisa.* Es cuestión de criterio. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. (Serna Gomez, Administracion Estrategica, 1994, pág. 116).

El tipo de líder que tiene la empresa es un líder tipo democrático o participativo, el cual se ve reflejado en poder dar opinión en los procesos de la empresa a sus colaboradores, el gerente de la empresa, le brinda su confianza y los colaboradores los reúne a todos y da la información de lo que se requiere, es decir la meta por cumplir, posee la empresa un supervisor al cual se le delega la función de informar cómo va el proceso, dándole libertad de tomar decisiones si fueran necesarias y le delega su responsabilidad.

> El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de Liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores. (Villalva, 2017).

También se refleja que el trabajo de los colaboradores que muchas veces no es fijo por que los clientes no son fijos, lo cual genera que disminuya la producción del producto, pero lo que la organización intenta tratar de incorporar, es la teoría Z que se preocupa por los colaboradores, para que ellos tengan y adquieran amor propio por la empresa, en este caso la empresa intenta contratar el mismo personal para poder que ellos tengan un sustento. La empresa da una prioridad al personal que viene trabajando y con esto poder disminuir los índices de pobreza pudiendo aportar desarrollo a la población.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente (Lopez, 2004).

8.1.1 Análisis externo (EFE). Auditoria del entorno

Según (Serna, 2010) el diagnostico externo *"es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno"*. Es importante para la empresa Colina Blanca SAS analizar cada uno de los factores e identificarlos cuál de ellos afectarían más a la organización, esto permite que los directivos tengan un amplio panorama del entorno externo, por lo tanto, ayuda en la construcción de estrategias para adaptarse a los cambios que puedan manifestarse a través del tiempo.

En esta parte se analizan factores como:

8.1.1.1 Factores económicos:

(Serna, 2010) define como factores económicos *"aquellos que están relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel internacional como nacional"* es decir, factores que afectan a la empresa Colina Blanca, como puede ser: el índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional.

8.1.1.1.1 Tratado libre de comercio

El (Ministerio de comercio, 2019) define como El Tratado de Libre Comercio (TLC) *"Un acuerdo regional o bilateral a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles. Se negocian con el propósito de ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes del mencionado acuerdo"*

El TLC permite la comercialización de productos entre países. Esto genera modernización en la producción de un país, aumenta empleo y permite la creación de nuevas empresas con inversiones extranjeras. Actualmente, Colombia tiene tratados libres de comercio en vigencia, algunos suscritos y otros con negociación en curso.

Lo anteriormente dicho, trae grandes beneficios para la empresa Colina Blanca SAS dado que, permite reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias para la comercialización del producto. Se debe agregar que, existen otros tipos de ventajas como: En primer lugar, el funcionamiento eficiente, transparente y ágil de las aduanas, lo que significa menores costos de almacenamiento, en segunda instancia, el TLC contribuye a mejorar la competitividad de la empresa, puesto que es posible disponer de materia prima y maquinaria a bajo costo, finalmente, estos tratados ayudan a competir en igual de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales.

Finalmente, en la actualidad la empresa Colina Blanca SAS exporta el mineral hacia el país de México, una oportunidad que está siendo aprovechada, sin embargo, requiere de unas estrategias para mejorar los sistemas tradicionales de explotación y comercialización, puesto que si no se mejora es imposible satisfacer las demandas de calidad del mercado.

8.1.1.1.2 Disponibilidad de materia primas

Este factor no solo afecta directamente a la producción de la empresa sino en forma general. Es decir, la ventaja es la facilidad de proveer las materias primas para obtener una exitosa explotación y comercialización del mineral, lo cual se estudia la ubicación de la empresa, los niveles salariales de la región que afectan no solo a los costos de cada contrato adquirido sino también la capacidad de consumo.

8.1.1.2 Factores políticos:

8.1.1.2.1 RUCOM (Registro único de comercializadores de minerales)

Según en la (Agencia Nacional de Mineria, 2016) el Registro Único de Comercializadores de Minerales-RUCOM, *"es una medida de control, soportada por una herramienta tecnológica, que permite certificar a las personas naturales y jurídicas que comercializan de los minerales en el territorio nacional con el propósito de darle mayor transparencia a la actividad comercializadora de minerales en Colombia"*

Este documento es importante, dado que, este certificado lo requiere la empresa Colina Blanca para la comercialización del mineral dentro de los parámetros legales, por ende, son beneficios que ofrece el Gobierno Nacional para personas naturales o jurídicas que sus propósitos sean la compra y venta de minerales, en consecuencia, de pequeños empresarios que no obtienen el titulo minero.

8.1.1.2.2 Minería de Subsistencia

Esta resolución que expide el Ministerio de minas y energía para empresas que se clasifican en actividades de minería de subsistencia. LEY DE MINERIA DE SUBSISTENCIA.

En este punto se evidencia una amenaza en el factor político, si se toma como punto de partida, el representante legal a suscrito su empresa y la ha clasificado como actividad de minería de subsistencia, en consecuencia, de que no posee el título minero.

Al tener el título minero le permite a la empresa Colina Blanca explotar y comercializar en volúmenes ilimitados su mineral, posibilitando a un mayor crecimiento económico.

Pero el caso es que esta resolución expedida por el ministro establece unos volúmenes máximos para comercializar, lo que conlleva a un retraso económico en la empresa y marca unos límites en las cuales Colina Blanca SAS se ve afectada por la pérdida de contratos donde sus clientes exigen mayor capacidad de producción.

Finalmente, este factor es difícil de controlar, alrededor de que existe una zozobra por parte de los altos directivos y personal de la empresa, tanto por el nuevo gobierno, las reformas tributarias, laborales, pensional, seguridad, y la disminución de la inversión extranjera.

8.1.1.3 Factores sociales:

Según (Serna, 2010) los factores sociales son *"los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc)"* esto refiere al impacto que pueda producir la empresa hacia la gente que quiera de una forma u otra pertenecer dentro de ella. Por lo que la empresa no deja de lado su labor social y tiene un proyecto que está en evaluación.

8.1.1.3.1 Asistencia social y Generación de empleo

La Mina Colina Blanca, está ubicada en la vereda el Juncal municipio de Bolívar-Cauca que cuenta con una población aproximadamente de 120 familias que serán beneficiadas de para la generación de empleo y mejorar su calidad de vida.

La empresa cuenta con el apoyo de la comunidad de varias veredas aledañas como Guayabillas, el Juncal, la Plata y Carbonera, por las cuales Colina Blanca SAS está comprometido con esta comunidad en que un porcentaje de los recursos generados se destinará para Asistencia Social a los habitantes de región, específicamente a los moradores de la vereda el Juncal donde se ubican los afloramientos de Caolín, atendiendo los siguientes proyectos productivos donde los habitantes serán los primeros beneficiados con la generación de empleo y por ende mejorar ostensiblemente su calidad de vida,:

- ✓ Siembra de Moringa, Limón Tahití, Papaya, Maracuyá, Caña de Azúcar y Aloe.
- ✓ Cría y Ceba de: Curí, Pollo Campesino, Gallina Ponedora y Cerdos.
- ✓ Elaboración de Abono Agrícola.
- ✓ Fabricación de Estucos
- ✓ Fabricación de porcelana artesanal
- ✓ Fabricación de Pintura vinílica
- ✓ Cursos de gastronomía, costura y diseño
- ✓ Cursos de sistemas, secretariado, lectura rápida.

Cabe recalcar que los anteriores proyectos están siendo estudiados entre la empresa Colina Blanca y la alcaldía de Bolívar, Cauca para así, incentivar a los habitantes a crear su propia empresa, con el fin, de traer beneficios económicos tanto para los habitantes, la región y la empresa Colina Blanca SAS.

8.1.1.4 Factores tecnológicos:

(Serna, 2010) define como factor tecnológico *"los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)"* dicho esto, la tecnología utilizada para la explotación del mineral Caolín se basa en elementos de gran importancia y para cumplir una mayor productividad.

En la siguiente tabla se mencionarán una serie de ítems:

Tabla 1

Tecnología

Ítem o Elemento	**Especificaciones** (Físicas – Técnicas)
Maquinaria recuperadora de finos	Trituradora mandíbula de bolas o impacto Tambor secador 800-1000° Hidrociclón Canales sinfín 10mts
Palas	Material: Acero al carbono SAE 1045, con tratamiento térmico (Templado y revenido). Esp. de hoja: 2.0 mm Ancho de hoja: 290 mm Largo de hoja: 300 mm Peso total: 2.4 Kg. Largo: 1.0 mt. Pintura: Base anticorrosiva y acabado en color negro Mango: Madera tipo congona, color natural.
Picos	Pico con cabeza de 5 lbs. Pico de punta y pala ancha. Mango de madera de 90cm. **Uso:** Perforación y corte de superficies rocosas, tierra dura, concreto o material similar.
Carretillas	**Modelo:** Carretilla de mano para construcción estándar normal. Capacidad: 3 pies cúbicos. **Tolva:** Plancha de acero al carbono SAE 1010 Laminado al frío, con 1.0 mm de espesor Reforzada

	con alambrón de ¼” de diámetro. **Chasis:** Tubo de acero al carbono laminado en frío, electrosoldado de 1 ¼” de Diámetro x 1.2 mm de espesor x 3.20 mts. de largo. **Patas:** Platina de 3.0 mm de espesor por 1 ½” de ancho; de acero al carbono. **Abrazaderas:** Platinas (2) de 2.5 mm de espesor x 1 ½” de ancho. **Frontales:** Platinas (2) de 2.5 mm de espesor x 1 ½” de ancho **Chumaceras:** Platinas forjadas (2) donde descansa el eje. **Rueda:** Jebe macizo de 2.5” de ancho x 14" de largo.
Barretones	Resistente a la flexión, tracción, torsión e impacto. Forjado en una sola pieza en acero de alto carbono. Útil en el sector agrícola para sembrar, cavar y podar. Para la construcción utilizándola para romper y levantar pisos. Soldadura en el vástago para evitar que se abran al hacer palanca
Kit de herramientas	Martillo. Alicate. Destornillador plano y cruz Llave francesa. Llave inglesa.

	Comba de 10 y 4 lbs. Segueta 12¨ Hojas para segueta. Tijera corta de metal Escuadra Cincel plano y punta Cinta métrica
Retroexcavadora	**Modelo:** Cat 416F2
Bascula industrial	**Modelo**: YZ-810 **Capacidad:** 1 tonelada **Bandeja:** 1.20Mt X 1.20Mt **Display:** 6 Bits **Batería:** 6V/ 4AH

La anterior tabla muestra, la maquinaria y herramientas necesarias para la producción en grandes volúmenes del material, lo que permitiría contratos con grandes empresas que requieren grandes cantidades del producto Caolín.
Fuente: Elaboración Propia, 2019

Estos elementos le permiten a la empresa Colina Blanca SAS aumentar su productividad, competitividad y crecimiento en el territorio Nacional. En el caso de la Retroexcavadora ayudaría a obtener una gran capacidad de descapotaje para así extraer el mineral, ahora bien, la maquinaria recuperadora de finos permite que el producto extraído (Caolín o Arcilla Blanca) se pueda transformar en un producto con un mayor valor agregado, puesto que, este material sería utilizado para diferentes fabricas como vidrio, papel, refractarios, cerámicas, etc.

8.1.1.5 Factores competitivos

Según (Serna, 2010) los factores competitivos son *"todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con*

los competidores"

Actualmente en el departamento del Cauca se encuentran ubicados aproximadamente cuatro (4) minas de Caolín, existen 2 que se dedican a la comercialización del mineral Caolín a compañías fabricantes de productos para cemento y estuco en general, manejan precios asequibles para el público y de acuerdo a la distribución se convierten en el intermediario entre el minero y el cliente final (Industria), ninguna de estas entidades ha desarrollado o introducido nuevos productos en el último año y en general son empresas pequeñas y medianas que buscan llegar al cliente con un producto de calidad, que supla sus necesidades y a un precio justo.

Tabla 2

Competencia Nacional

Empresa	Población objetivo	Participación en el mercado de caolín en bruto	Participación en el mercado de caolín pulverizada
Mina del Guabito	San Marcos – Argos	45%	No aplica
Mina de Oiba – Santander	Artesanos de pequeñas empresas de cerámicas	15%	No aplica
Mina de Unión	Corona	75%	Aplica
Mina de Santander de Quilichao	Pequeñas empresas para transformación de estucos	10%	No aplica

Para la empresa Colina Blanca SAS el único competidor que en este momento se encuentra en el mercado de comercialización es la mina de Unión**,** quien en el momento tiene una participación en el mercado de Caolín del 75% lo que no indica que el otro 25% no está siendo cubierto y no hay una oferta que lo haga, es por ello que la empresa

Colina Blanca SAS deberá crear estrategias para entrar a atender esta demanda que no está siendo cubierta en su totalidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.1.1.6 Factores geográficos

Los factores geográficos los define (Serna, 2010) como *"los relativos a la ubicación, espacio, tipografía, clima, recursos naturales, etc"* en los siguientes puntos se muestran la ubicación de la empresa Colina Blanca localizando su punto estratégico de comercialización y lo que es su futuro mercado internacionalmente.

8.1.1.6.1 Microlocalización

La empresa Colina Blanca SAS, está ejecutando un proyecto donde se llevará a un proceso de pulverización para ser ofertado al mercado por canales de mercadeo y marketing en Jamundí – Valle, que por su cercanía a la Ciudad de Cali y ser una Ciudad centro de Colombia y muy industrial, se tienen la mayoría de los potenciales clientes.

Ilustración 2. Mina Colina Blanca. La mina o yacimiento de Colina Blanca SAS está ubicado en el km 25 vía a Bolívar, Cauca más exactamente en la vereda El Juncal, su posición geográfica es estratégica, en vista de que, está

muy cercana a la vía Panamericana, una de las vías más importantes del territorio colombiano.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Microlocalizacion, la anterior imagen sugiere donde se encuentra exactamente la empresa y permite visualizar la ubicación del mercado estratégico del a empresa Colina Blanca SAS.

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Actualmente la empresa trabaja en la implementación de un nuevo producto lo cual permitirá ofrecerles a nuestros clientes productos y servicios altamente personalizados a costes inferiores a los promedios actuales que se manejan en la industria.

La independencia de tener una reserva de mineral propia (materia prima) fortalece a la empresa, ya que no necesitaría productos complementarios y reduciría sus costos, por lo que Colina Blanca SAS se está enfocando en nuevas estrategias comerciales hacia los clientes que actualmente están descontentos con el producto y servicio ofrecidos por parte de otras canteras que tiene problemas en la calidad del producto, tiempo de respuesta y/o precio.

8.1.1.6.2 Macrolocalización

La empresa concentrará sus actividades estratégicamente en la zona de Bolívar – Cauca para exploración y explotación y en la zona de Jamundí – Valle del Cauca para producción, extendiendo sus actividades a las Ciudades industriales de Colombia y a nivel internacional sectorizado en Asia, Reino Unido, Estados Unidos y Europa; por lo tanto, se va a desarrollar una actividad nacional e internacional en ventas.

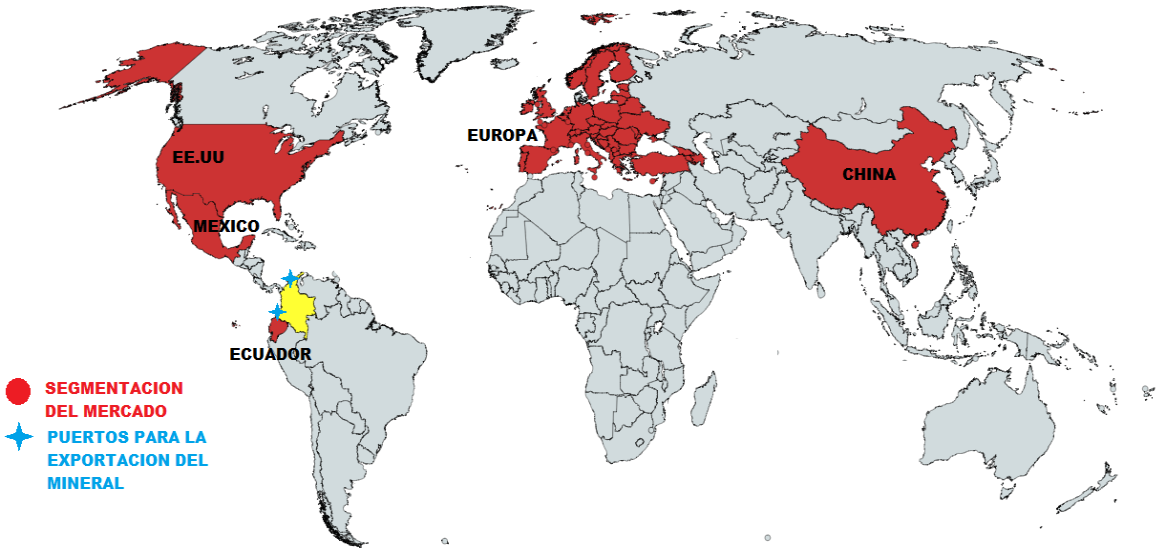


Ilustración 4. Macrolocalizacion, El caolín se tiene previsto exportarlo a Europa (España, Inglaterra, Holanda, Alemania), Ciudad de México, Estados Unidos (California y New York), Ecuador (Quito y Guayaquil), China (Pekín) y Asia (Kabul -Afganistán), para lo cual se utilizará las navieras del puerto de Buenaventura y Barranquilla. La cantidad de toneladas de exportación estará definida por la capacidad de la planta y el requerimiento de los clientes, en caso de que la demanda del producto sobrepase los topes de producción se tiene la alternativa de adquirir una nueva pulverizadora para satisfacer el mercado y elevar nuestros ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 201

8.1.1.7 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Ilustración 5 Cinco fuerzas de la competitividad. Las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta fundamental la cual permite observar aspectos determinantes con respecto a la parte externa de cualquier empresa. Por consiguiente, se ha tomado esta herramienta como pieza fundamental para el desarrollo del presente trabajo, buscando aquellos aspectos externos que puedan afectar o beneficiar a la empresa Colina Blanca SAS la cual es objeto de estudio del trabajo de investigación.

Fuente: (Emprendedor, 2017)

Inicialmente, se aplicará a la empresa Colina Blanca las 5 fuerzas de Porter buscando diagnosticar la empresa.

8.1.1.7.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación para a empresa colina Blanca, la obtiene la misma ya que no existen por el momento competidores directos que ofrezcan, el mismo producto lo que permite que la empresa pueda determinar sus precios, calidad, distribución, imagen de la empresa, imagen del producto, marca, diseño. Es decir, el cliente se ajusta a lo que la empresa pueda ofrecer con respecto a los aspectos anteriormente mencionados.

8.1.1.7.2 Poder de negociación de los proveedores

La empresa con respecto a sus proveedores, tienen un poder de negociación absoluto, ya que el proveedor le suministra productos tales como, estopas y estivas las cuales son fácilmente de

conseguir, porque existen muchos proveedores que pueden suministrarle estos productos a la empresa, por tal motivo el poder de negociación lo tiene la empresa y no el proveedor.

8.1.1.7.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La empresa Colina Blanca que vende una materia prima que es el caolín que se extrae y que con este se producen diversos productos como farmacéuticos, cosméticos, producto de porcelanas, pintura entre otros. También existen otros productos o materias primas que sustituyen al caolín y se pueden fabricar algunos de los productos anteriormente mencionados. Aunque existe en el mercado productos sustitutos, cabe resaltar que el caolín con respecto a sus sustitutos tiene un mayor mercado, es decir con esta materia prima se pueden transformar más productos que con los otros productos sustitutos, lo que le da una ventaja importante pero no absoluta, es por ello que para este aspecto de los productos sustitutos la empresa Colina Blanca tiene un nivel medio.

8.1.1.7.4 Amenaza de nuevos entrantes

Para este apartado la empresa tiene un nivel medio, porque por el momento no cuenta con una licencia que es necesaria para poder extraer grandes volúmenes del producto, lo que hace que otra empresa pueda tener una oportunidad en el mercado, puesto que existen diversas empresas que solicitan comprar el Caolín en grandes cantidades. Pero es necesario resaltar que los volúmenes que son permitidos extraer satisfacen las necesidades de los clientes.

8.1.1.7.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es relativamente pequeña, puesto que existe un competidor directo el cual mediante estrategias como la reducción de precios que es lo más habitual en cualquier empresa que quiere competir en un mercado. Por consiguiente, la empresa Colina Blanca mantiene sus precios, porque los clientes prefieren la calidad que se viene manejando, es decir el precio es aspecto determinante pero no cuando la calidad del producto es muy buena.

8.1.2 Análisis interno (EFI). Auditoria organizacional

8.1.2.1 Capacidad directiva

Tabla 3

Capacidad Directa

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Capacidad Directa	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa. Responsabilidad social						X		X	
Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico			X					X	
Evaluación y pronostico del medio ambiente			X					X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial	X						X		
Orientación empresarial						X			X
Habilidad para atraer y retener						X			X

gente altamente Creativa								
Habilidad para responder a la tecnología Cambiante			X			X		
Habilidad para manejar la inflación		X					X	
Agresividad para enfrentar la competencia		X				X		
Sistemas de control			X					X
Sistemas de toma de decisiones		X				X		
Sistema de coordinación		X				X		
Evaluación de gestión				X			X	
Otros								

La anterior tabla muestra la capacidad directa frente a las fortalezas y debilidades de la empresa Colina Blanca SAS y refleja el impacto que esta tiene. Refleja que sus impactos de nivel alto y medio se reflejan en sus fortalezas, dando lugar a que son pocas las debilidades del mismo nivel, algo que es importante para la empresa, puesto que la organización debe seguir fortaleciéndose es los aspectos encontrados, pero también debe buscar la manera de aquellas fortalezas de nivel bajo crezcan y su impacto sea más alto.

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2.2 Capacidad competitiva (o de mercado)

Tabla 4

Capacidad Competitiva

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Capacidad Competitiva	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente			X					X	
Participación del mercado						X		X	
Bajos costos de distribución y ventas		X						X	
Uso de la curva de experiencia		X					X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X						X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					X			X	
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía									
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			X					X	

Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X					X		
Concentración de consumidores								
Administración de clientes				X			X	
Acceso a organismos privados o públicos					X			X
Portafolio de productos			X			X		
Programas posventa			X			X		
Otros								

La anterior tabla muestra la capacidad competitiva, frente a las fortalezas y debilidades de la empresa Colina Blanca SAS y refleja el impacto que esta tiene. Con respecto a sus debilidades refleja que para la parte competitiva muestra dos debilidades como lo son el portafolio de productos y los programas posventa que son importantes, los cuales muestran un impacto alto para la empresa, también nos muestra TRES aspectos relevantes frente a sus fortalezas, como lo es la calidad del producto, proveedores y ciclo de vida del producto.

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2.3 Capacidad financiera

Tabla 5

Capacidad Financiera

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Capacidad Financiera	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X						X		
Facilidad para salir del mercado						X		X	
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
Comunicación y control gerencial		X						X	
Habilidad para competir con precios	X						X		
Inversión de capital capacidad para Satisfacer la demanda			X						X
Estabilidad de costos	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X						X	

Elasticidad de la demanda con respeto a los precios	X	X
Otros		

La anterior tabla muestra la capacidad financiera, frente a las fortalezas y debilidades de la empresa Colina Blanca SAS y refleja el impacto que esta tiene. En la parte financiera la empresa Colina Blanca muestra que tiene una buena capacidad ya que no se encuentra endeudad y tiene una gran facilidad para obtención de recurso si lo llegara a necesitar, también muestra una única debilidad de nivel bajo, pero su impacto es medio. Es necesario que la empresa siga fortaleciéndose en la capacidad financiera.

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2.4 Capacidad tecnológica

Tabla 6

Capacidad Tecnológica

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Capacidad Tecnológica	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de manufactura				X			X		
Capacidad de innovación						X		X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos				X			X		
Fuerza de patentes y procesos					X			X	
Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		
Valor agregado al producto		X						X	
Intensidad de mano de obra del producto	X						X		
Economía de escala									
Nivel tecnológico					X			X	
Aplicación de tecnología de computadores						X			X
Nivel de coordinación e integración con				X			X		

otras áreas		
Flexibilidad de la producción	X	X
Otros		

La anterior tabla muestra la capacidad tecnológica, frente a las fortalezas y debilidades de la empresa Colina Blanca SAS y refleja el impacto que esta tiene. Podemos considerar que para la capacidad tecnológica la empresa tiene unas falencias ya que reflejan debilidades importantes a nivel tecnológico que su impacto es alto en el crecimiento de la empresa, también refleja fortalezas que se deben mantener puesto que a lo largo del trabajo se han sostenido como un eje importante para el crecimiento de la empresa Colina Blanca SAS.

Fuente: Elaboración propia

8.1.2.5 Capacidad de talento humano

Tabla 7

Capacidad Talento Humano

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Capacidad De Talento Humano	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento					X				X
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X						X	
Rotación	X						X		
Absentismo									
Pertenencia		X						X	
Motivación		X						X	
Nivel de remuneración	X						X		
Accidentabilidad			X					X	
Retiros		X						X	
Índices de desempeño	X						X		
Otros									

La anterior tabla muestra la capacidad de talento humano, frente a las fortalezas y debilidades de la empresa Colina Blanca SAS y refleja el impacto que esta tiene. Con respecto al talento humano la empresa refleja una capacidad en fortalezas significativo, ya que en su gran mayoría son fortalezas de nivel alto, las

cuales generan un impacto representativo e importante, también refleja una debilidad con respecto al nivel académico del personal a cargo, puesto que es una debilidad, no representa un impacto representativo esto se da porque para las actividades que tienen a cargo el personal no se requiere en un alto porcentaje.

Fuente: Elaboración Propia.

8.1.2.6 Análisis DOFA. Análisis de vulnerabilidad

El análisis DOFA es un método complementario del perfil de capacidad, lo que nos ayuda a determinar si la empresa Colina Blanca SAS está capacitada para desempeñarse en sector minero. Cabe señalar que el diseño de este análisis DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa Colina Blanca SAS.

Como indica (Serna, 2010) el análisis DOFA *"le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas"*.

8.1.2.6.1 Elaboración de DOFA

9. La elaboración de la hoja de trabajo de DOFA consiste en identificar los factores claves de cada uno de estos análisis (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
10. Teniendo en cuenta el análisis de capacidad interna, perfil competitivo, al igual de que se debe incluir factores como la organización, recursos humanos, inventarios, sistema de mercadeo y distribución.
11. Es importante que para la elaboración de la hora de trabajo DOFA no se debe dejar por fuera del análisis ningún elemento clave.

Tabla 8

Hoja De Trabajo DOFA

OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Posición geográfica privilegiada y estratégica. 2. Reactivación de recursos económicos por parte del Gobierno Nacional en el sector minero. 3. Generación de empleo en las veredas aledañas.	1. Reactivación del conflicto armado 2. Cambio climático 3. Cambios en las políticas gubernamentales.
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Producto químicamente de alta calidad. 2. Motivación y empatía con el personal. 3. Personal calificado. 4. Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega estipulados.	1. El personal operativo no confía en los procesos que se viene manejando la empresa. 2. Precio del producto no valorado por la empresa. 3. Falta de seguridad laboral 4. Contratos a corto plazo 5. No presenta un direccionamiento definido.

A continuación, se hará la selección de los factores claves de éxito que servirán para el análisis DOFA. Para (Serna, 2010) es importante *"elaborar una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio"*.

Tabla 9

Matriz De Impacto DOFA

Fortalezas	Impactos			Debilidades	Impactos		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Producto químicamente de alta calidad.	X			El personal operativo no confía en los procesos que se viene manejando la empresa.	X		
Motivación y empatía con el personal.		X		Precio del producto no valorado por la empresa.			X
Personal calificado.		X		Falta de seguridad laboral			X
Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega estipulados.			X	Contratos a corto plazo	X	X	
				No presenta un			

				direccionamiento definido.			
Oportunidades	Impactos			Amenazas	Impactos		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Posición geográfica privilegiada y estratégica.	X			Reactivación del conflicto armado		X	
Reactivación de recursos económicos por parte del Gobierno Nacional en el sector minero.		X		Cambio climático	X	X	
Generación de empleo en las veredas aledañas	X			Cambios en las políticas gubernamentales.			

Nota: La información se obtiene de la capacidad interna de la empresa (PCI) y del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

8.1.2.6.2 Análisis DOFA

Tabla 10 *Análisis DOFA*

FACTORES INTERNOS **FACTORES EXTERNOS**	**FORTALEZAS** 1. Producto químicamente de alta calidad. 2. Motivación y empatía con el personal. 3. Personal calificado. 4. Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega estipulados.	**DEBILIDADES** 1. El personal operativo no confía en los procesos que se viene manejando la empresa. 2. Precio del producto no valorado por la empresa. 3. Falta de seguridad laboral 4. Contratos a corto plazo 5. No presenta un direccionamiento definido.
OPORTUNIDADES 1. Posición geográfica privilegiada y estratégica. 2. Reactivación de recursos económicos por parte del Gobierno Nacional en el sector minero. 3. Generación de empleo en las veredas aledañas.	**ESTRATEGIAS FO** **EF1O1** Realizar Portafolio del producto. **EF3O2** Alianza estratégica con la gobernación del cauca. **EF2O3** Gestionar apoyo económico-educativo	**ESTRATEGIAS DO** **ED3O2** Gestionar y realizar cursos de seguridad laboral. **ED5O1** Realizar un manual de procesos y procedimientos **ED4O3** Tramitación del título minero

	.	
AMENAZAS 1. Reactivación del conflicto armado 2. Cambio climático 3. Cambios en las políticas gubernamentales.	**ESTRATEGIAS FA** **EF2A3** Presentar propuestas al gobierno nacional **EF1A2** Construcción de bodega **EF2A1** Proponer y gestionar seguridad en la región	**ESTRATEGIAS DA** **ED1A3** Realizar y diseñar capacitación del personal **ED4A3** Gestionar los requisitos y políticas del título minero. **ED2A1** Proponer ideas y métodos de negociación del producto

Estrategias corporativas

EF1O1 Presentar a nuestros clientes, un portafolio del producto, con los diferentes estudios tanto del mineral como del predio.

EF1A2 Adaptar una bodega en la mina de caolín donde se mantenga aislado de agentes contaminantes producidos por los cambios drásticos en el clima y no afecte la calidad del producto

ED5O1 Realizar un manual de procesos y procedimientos donde cada trabajador conozca hacia dónde se quiere ir, permitiendo así, que el personal se comprometa con la meta propuesta de la empresa, aprovechando su posición geográfica para la gestión eficiente y mejorar el crecimiento económico de la región**.**

ED2A1 Motivar al representante legal a dirigirse a las ruedas de negocios, con el fin de realizar negociaciones y establecer contactos comerciales donde podrá fortalecer conocimientos y darle mayor valor al producto ofrecido.

ED1A3 Realizar una junta con el fin de reunir a los directivos y personal operativo donde se establezcan unos parámetros para los posibles cambios en las políticas gubernamentales, con la intención de mejorar los procesos de la empresa.

Estrategias competitivas

ED4O3 Tramitar el título minero por parte de la empresa, para que se pueda producir en grandes volúmenes el producto con lo cual se necesitaría que los empleados obtengan contratos a largo plazo

ED4A3 Deducir cuales son los requisitos y las políticas para obtener el título minero, dado que limita a la empresa en obtener contratos fijos con los clientes.

Estrategias funcionales u operativas

EF3O2 Presentar el proyecto empresarial ante la gobernación del Cauca para obtener recursos económicos, con ello mejorar los procesos mediante capacitaciones que involucren al personal y administrativos.

EF2A3 Presentar propuestas y disposición por parte de la empresa al gobierno nacional con el objetivo de aportar al desarrollo del país y con ello que el estado permita dar un beneficio al sector minero.

EF2A1 Garantizar seguridad a los empleados y habitantes de la vereda el Juncal, pidiendo más presencia del Ejército Nacional, ya que existe una base a 1km de dicha vereda.

ED3O2 Realizar cursos de seguridad laboral con los recursos económicos aportados por el Gobierno Nacional como, por ejemplo, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

EF2O3 Brindar apoyo económico-educativo para el personal y sus familias con el objetivo de facilitar la adquisición de empleo y mejorar los índices de pobreza de esa población.

La elaboración del análisis DOFA nos ilustra los siguientes resultados:

- ✓ La empresa Colina Blanca SAS debe fortalecerse en la documentación legal, más precisamente en obtener el título minero.
- ✓ Colina Blanca SAS debe aprovechar los diferentes beneficios que otorga el gobierno nacional tales como disminución de impuestos por contratos de población vulnerables, presupuestos al sector minero.
- ✓ Los dueños o Directivos deben suministrar información a sus empleados sobre el direccionamiento, los objetivos y metas que quiere la empresa a futuro.
- ✓ Es importante que el representante legal acuda a las ruedas de negocios y fortalezca la

imagen de la empresa, ya que se ha observado que tiene gran conocimiento de su producto, para que se usa, sus aplicaciones, etc. Esto es de gran ventaja ya que le permite al cliente confiar y fidelizarse con la empresa.

- ✓ La empresa Colina Blanca SAS es viable económicamente si se realiza el respectivo fortalecimiento de los procesos organizacionales y puede ser competitivo en el mercado.
- ✓ Los empleados presentan insatisfacción por no tener contratos fijos.
- ✓ Una bodega donde se encuentra la mina permitirá mayor stock para ser comercializadas, disminuyendo costos de alquiler de bodegas en la ciudad de Popayán.

8.1.2.6.3 Análisis de vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad le permite a la empresa Colina Blanca SAS prepararse para las causas de las posibles amenazas, daños y consecuencias que puedan producir, por eso, se realiza un diagrama con el fin de identificar el impacto, probabilidad de que ocurra la amenaza y la capacidad de reacción que tiene la empresa.

A continuación, se muestra el análisis de vulnerabilidad de la empresa Colina Blanca SAS.

Tabla *11 Análisis De Vulnerabilidad*

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Reacción	Grado de vulnerabilidad
Necesidad del título minero.	Disminución de capacidad de producción.	Pérdida de grandes inversores internacionales.	8	0.7	8	II
Tecnología.	Debilitamiento en el funcionamiento de la empresa.	Pérdida de clientes y participación en el mercado.	7	0.8	4	III
Estructura Organizacional.	Problemas de las labores y de jerarquía dentro de la organización.	Mal ambiente laboral y disminución de la productividad por parte de los empleados.	6	0.7	6	I
Necesidad de contratos fijos.	Disminución de la productividad de la empresa.	Desmotivación y desconfianza por parte de los empleados.	6	0.6	8	I

Imagen Corporativa.	Disminución de la participación y fidelización del cliente	Pérdida del valor del producto y de la empresa Colina Blanca SAS	5	0.7	6	I
Seguridad Regional	Pérdida de recursos humanos.	Aumento de extorsiones e inseguridad por parte de grupos armados.	6	0.7	3	IV

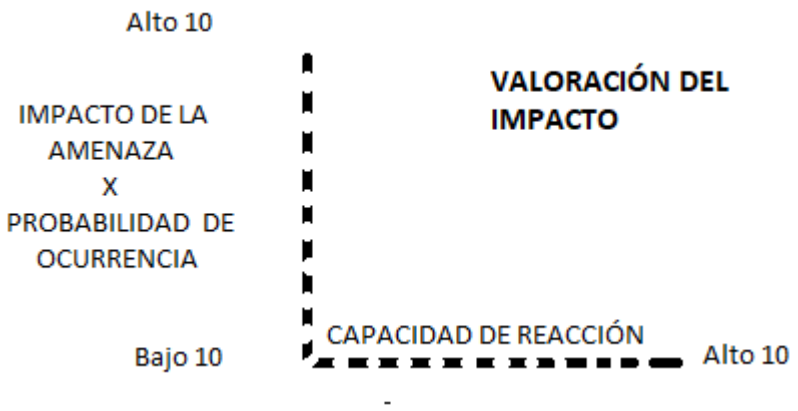


Ilustración 6 Probabilidad De Ocurrencia.

Esto se mide con una multiplicación simple, se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables.

Para la elaboración de la valoración de impacto es necesario observar los datos de la tabla 11, se realiza un plano cartesiano para ubicar los puntos en el cual los ítems a multiplicar son probabilidad de ocurrencia * impacto de la amenaza con el fin de determinar o estimar la capacidad de reacción de la empresa. La calificación indicara, el tipo de acciones que debe de tomar la organización el tiempo en que debe ocurrir y su magnitud.

De acuerdo a la calificación que resulte se establecerán en los siguientes cuadrantes:

1. Cuadrante I. Indica que la empresa esta indefensa, por lo tanto, debe tomar acciones inmediatas
2. Cuadrante II. Indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción.
3. Cuadrante III. Indica que la empresa está preparada para reaccionar
4. Cuadrante IV. Revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco

que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

En este cuadrante se distribuyen las variables de acuerdo al análisis de vulnerabilidad

Ilustración Análisis de vulnerabilidad

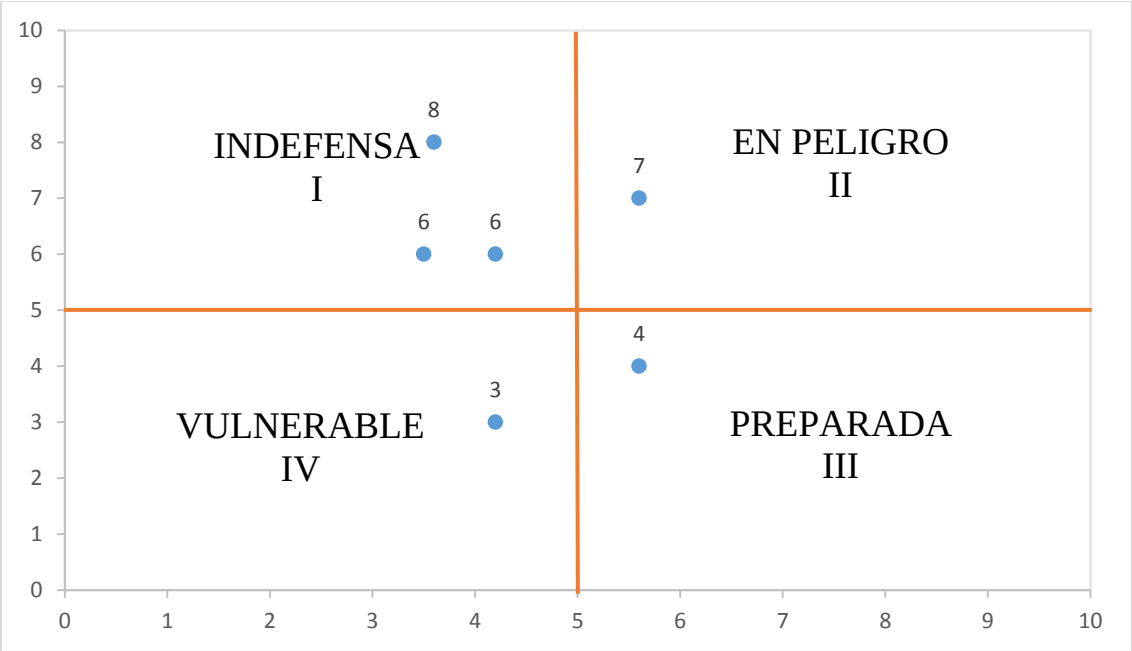


Ilustración 7Analisis De Vulnerabilidad

En el análisis se interpreta que la empresa Colina Blanca SAS sufre de una amenaza vulnerable, la cual debe prepararse para reaccionar ante la puntual de seguridad en la región del Cauca, de igual manera se observa 3 variables en el cuadrante I, lo que significa que la empresa debe tomar decisiones lo antes posible para mejorar los procesos en cuanto al direccionamiento de Colina Blanca SAS. En el cuadrante II nos indica que la necesidad del título minero puede representar un peligro para Colina Blanca SAS, por lo que el representante legal deberá crear estrategias para obtener este documento o tratar de mejorar la capacidad de reacción ante esta eventualidad. Existe un soporte de la cual la empresa está preparada, esta es la tecnología. Colina Blanca SAS

tiene distintas opciones para subsanar y reaccionar a tiempo ante esta eventual amenaza.

8.2 Direccionamiento estratégico

Según (Serna, 2010), es utilizado por "*las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico"* lo anterior dicho, permite a la empresa Colina Blanca a definir su propósito organizacional, lo cual, se sugiere unas herramientas que ayudara al mejoramiento y crecimiento de la organización.

La misión y visión se elaboró conforme a los resultados de la entrevista al representante legal de la empresa Colina Blanca SAS, el señor Jesús Orlando Dorado manifestó la razón social y a que se dedica la organización, sus valores y propósitos que sirve como punto de enfoque de la dirección, también es importante para el dueño el punto donde quiere llegar partiendo de un sueño basado en un objetivo a largo plazo. Por lo que se propone la siguiente misión y visión donde no solamente establece una meta alcanzable y convincente sino también lograr poner la empresa Colina Blanca SAS en el camino del éxito.

8.2.1 Misión corporativa. El propósito organizacional

De acuerdo a (Serna, 2010) "*la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos."* Para efectos de este caso se propone la siguiente misión.

La Sociedad y Social Colina Blanca SAS es una empresa especializada en la explotación y

comercialización del mineral CAOLIN, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad, obtenida de nuestra propia mina y extraída con maquinaria de alta tecnología, con recurso humano calificado y con respeto al medio ambiente, permitiendo a nuestros clientes obtener rentabilidad en sus productos finales.

8.2.2 Visión corporativa

Según (Serna, 2010) define la visión corporativa como *"un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro."* Este punto es de gran importancia, señala el rumbo, da direccionamiento, además de que es parte fundamental del proceso estratégico de la empresa Colina Blanca, por lo que se plantea la siguiente visión.

En el año 2025, seremos una empresa reconocida a nivel nacional e internacional en el sector de la minería beneficiada, con una organización estructuralmente sólida y confiable, consolidando su posición competitiva como explotador, productor y distribuidor, así mismo, garantizándole a los clientes estándares de calidad en nuestro mineral Caolín.

8.2.3 Valores

Según (Mejía, 2004) los valores corporativos los define como "*elementos de la cultura empresarial, específicamente de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr*" es decir, se refiere a características que se desarrollan como ventajas competitivas

de la empresa, por lo que permite diferenciarse de otras organizaciones.

Por lo tanto, se le presentan los siguientes valores corporativos, que se evidenciaron durante el trabajo de campo, los cuales son:

8.2.3.1 Transparencia

Colina Blanca SAS permite a sus clientes toda la información que requieran como las políticas de compras, documentos químicos del producto, legalidad tanto comercial como ambiental.

8.2.3.2 Responsabilidad

Este valor corporativo es el más representativo de la empresa Colina Blanca SAS, puesto que los empleados tienen muy claro los tiempos de almacenamiento y de entrega, implicando de igual manera a los proveedores con el cumplimiento de abastecimiento para la oportuna entrega del producto a los clientes sin contratiempos.

8.2.3.3 Integridad

Colina Blanca SAS se ha caracterizado por ser una empresa justa y respetuosa, donde los clientes se sienten en confianza, ya que cumple con lo prometido y que al obtener el producto llamado Caolín o Acilla Blanca se sientan satisfechos.

8.2.4 Objetivos globales

Según (Serna, 2010) plantea como objetivos globales *"los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio"* Estos objetivos identifican los aspectos que necesariamente se deben controlar, además, deben ser medibles y con la posibilidad de evaluación.

Los siguientes objetivos a proponer, se hicieron a criterio de la misión y visión.

- ✓ Crear una página web para la empresa Colina Blanca SAS donde los usuarios conozcan los productos, la marca de la misma y pueda incrementar la participación y reputación en el mercado.
- ✓ Aumentar el nivel de competencias del personal y administrativos proponiendo alianzas con instituciones educativas y con el apoyo de la alcaldía de Bolívar, Cauca para lograr una mayor producción y no malograr la calidad del producto.
- ✓ Diseñar una base de datos para afianzar la relación con los clientes ofreciéndoles promociones y descuentos, tratando de fidelizarlos a la empresa Colina Blanca.
- ✓ Diseñar una base de datos para afianzar la relación con los clientes ofreciéndoles promociones y descuentos, tratando de fidelizarlos a la empresa Colina Blanca.
- ✓ Crear un plan operativo donde los directivos establezcan unos objetivos y directrices que deben cumplir en cada departamento.

8.2.5 Objetivos ventas

(Gonzales, 2018) explica que los objetivos de ventas *"deben ser alcanzables, deben estar establecidos para un plazo de tiempo determinado, ser resultado de una interacción, no es conveniente que sean impuestos unilateralmente y motivar a la fuerza de ventas"* los objetivos de ventas se deben tener en cuenta con la misión de Colina Blanca, puesto que detrás de estos objetivos esta la necesidad de incrementar la facturación de la empresa. Para llevar a cabo esta herramienta, existen dos posibles caminos:

1. Incrementar en un 60% las ventas del mineral a los clientes actuales en el periodo de 2020 - 2021.
2. Incrementar en un 70% los clientes a través de publicidad digital, con el fin de crear un nicho de mercado a bajos precios.
3. Cumplir con la meta de ventas del año 2020 con respecto al año anterior.
4. Responder las inquietudes y solicitudes de los clientes para crear un lazo de confianza y fidelidad.

8.3 Planeación estratégica

Tabla 12

Planeación estratégica

Objetivos Globales	Objetivos Específicos	Estrategias	Tiempo	Indicador	Medio de Verificación	Recurso		
						Humano	Tecnológico	Financiero
Crear una página web para la empresa Colina Blanca SAS donde los usuarios conozcan los productos, la marca de la misma y pueda incrementar la participación y reputación en el	Mejorar el número de pedidos del producto, permitiendo el crecimiento en las ventas en un 60% para el año 2025	Realizar Portafolio del producto	3 MES	Número de clientes *total ventas/100	Estadística del número de visitas y compras por medio del informe que arroja la página web	Área de talento humano	Software	1.000.000

mercado.								
Aumentar el nivel de competencias del personal y administrativos proponiendo alianzas con instituciones	Mejorar procesos generando un aumento y creciendo en la producción en un 35% para el año 2025	Alianza estratégica con la gobernación del cauca	3 MES	Producción actual-producción anterior/producción anterior*100	Informes del área de producción	Área de talento humano	Conferencias en un salón de eventos	2.000.000
		Gestionar apoyo económico-educativo	6 MESES	Producción actual-producción anterior/producción anterior*100	Informes área de producción	Área de talento humano	Aporte de la empresa con libros y subsidios educativos	5.000.000
		Gestionar y	4	Número de	Informe por	Talento	Salón de	0

educativas y con el apoyo del Gobierno Nacional para lograr una mayor producción y no malograr la calidad del producto.		realizar cursos de seguridad laboral	MESES	accidentes actuales-número de accidentes anteriores/número de accidentes anteriores*100	parte de entidades públicas vinculadas al Sistema General de Riesgos Laborales	humano	eventos para brindar los cursos	
		Presentar propuestas al Gobierno Nacional	1 MES	N. P	N. P	Directivo	Computador, internet, papelería.	200.000

Crear un plan	Incrementar en	Realizar un	3	Numero de	Informe de	Talento	Computadores,	2.000.000

operativo donde los directivos establezcan unos objetivos y directrices que deben cumplir en cada departamento.	un 40% el cumplimiento de las metas para el año 2025	manual de procesos y procedimientos	MESES	metas actuales-número de metas anteriores/número de ventas anteriores*100	gestión anual de la empresa	humano	sillas y escritorios	
		Diseñar y realizar capacitaciones al personal	6 MESES	Numero de personal actual capacitado-Numero de personal capacitado	Certificado por parte de las entidades educativas.	Talento Humano	Computadores, sillas y escritorios	0

				anteriormente / Numero de personal capacitado anteriormente * 100				
Diseñar una base de datos para afianzar la relación con los clientes ofreciéndoles promociones y descuentos, tratando de fidelizarlos a la empresa Colina Blanca.	Ampliar el número de clientes en un 60% para el periodo 2025	Tramitación del título minero	12 MESES	Clientes actuales-clientes anteriores/clientes anteriores*100	Informe de gestión anual de la empresa	Talento humano	Computador	500.000

Implementar un área de almacenaje para el buen acondicionamiento del producto y equipos de la empresa.	Ampliar el número de producción en un 60% para el año2025	Construcción de bodega	6 MESES	Cantidad de unidades producidas actuales-cantidad de unidades producidas anteriores/cantidad de unidades producidas anteriores*100	Informe de gestión anual de la empresa	Área de producción	Terreno, materiales y mano de obra para la adecuación de la bodega en la empresa.	80.000.000
Proponer un consejo de seguridad en el departamento del	Incremento de clientes en un 30% para el	Proponer y gestionar seguridad en la	3 MESES	Clientes actuales/ total	Encuesta a los habitantes sobre la percepción de	Gerencia, talento humano.	N. P	N.P

Cauca.	2025	región.		clientes *100	la seguridad en la zona e informe de ventas			
Generar confianza y fidelización con los clientes presentando documentos legales alternos al título minero.	Aumento en la producción y ventas en un 70% para el año 2025	Gestionar los requisitos y políticas del título minero.	1 MES	Ventas actuales/ventas totales*100	Documento expedido por el Ministerio de Minas y Energía.	Talento humano	N. P	N.P
Generar una mayor participación en el mercado.	Incrementar en un 40% el reconocimiento del producto y la participación en el mercado para	Proponer ideas y métodos de negociación del producto.	3 MESES	Ventas actuales/ventas totales*100	Informes de contratación y ventas	Área de talento humano y mercadeo	Documentación.	N.P

	el año 2025							

8.4 Cronograma

Tabla 13 Cronograma

Estrategias	1 MES	2 MES	3 MES	4 MES	5 MES	6 MES	7 MES	8 MES	9 MES	10 MES	11 MES	12 MES	13 MES	14 MES	15 MES
Realizar Portafolio del producto															
Alianza estratégica con la gobernación del cauca															
Realizar un manual de procesos y procedimientos.															
Gestionar y realizar cursos de seguridad laboral															
Gestionar apoyo económico-educativo															
Presentar propuesta al Gobierno Nacional															
Gestionar los requisitos y políticas del título minero.															
Tramitación del título minero															
Proponer y gestionar seguridad en la región.															
Construcción de bodega															
Proponer ideas y															

métodos de negociación del producto.															
Diseñar y realizar capacitaciones al personal															

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Indicadores

8.5.1 Indicador de producción

Tabla 14 Indicador de producción

Tipo de indicador	Producción
Empresa	Colina Blanca SAS
Cargo responsable	Área producción
Nombre del indicador	Eficiencia
Formula	Producción actual-producción anterior/producción anterior*100
Frecuencia de medición	Anual
Duración	5 años
Impacto esperado	• Crecimiento en la producción • Generación de empleo • Mayor capacidad de oferta

8.5.2 Indicador de accidentabilidad laboral

Tabla 15

Indicación de accidentabilidad laboral

Tipo de indicador	Accidentabilidad laboral
Empresa	Colina Blanca SAS
Cargo responsable	Área Talento Humano
Nombre del indicador	Efectividad

Formula	Número de accidentes actuales-número de accidentes anteriores/número de accidentes anteriores*100
Frecuencia de medición	Anual
Duración	5 años
Impacto esperado	• Disminución de accidentes • Reducción de demandas laborales • Disminución en contratación • Eficiencia laboral

8.5.3 Indicador de clientes

Tabla 16 Indicador de clientes

Tipo de indicador	Nuevos clientes
Empresa	Colina Blanca SAS
Cargo responsable	Área de mercadeo
Nombre del indicador	Eficiencia
Formula	Clientes actuales-clientes anteriores/clientes anteriores*100
Frecuencia de medición	Anual
Duración	5 años
Impacto esperado	• Aumento de clientes • Mayor productividad • Mayores ventas

8.4.4 Indicador de ventas

Tipo de indicador	Ventas
Empresa	Colina Blanca SAS
Cargo responsable	Área de ventas
Nombre del indicador	Eficacia ventas anuales
Formula	Número de clientes*total ventas/100
Frecuencia de medición	Anual
Duración	5 años
Impacto esperado	• Crecimiento de ventas • Reconocimiento y posicionamiento del producto en el mercado

8.3.1 Objetivos Propuestos Planeación Estratégica

Tabla 17

Objetivos Propuestos

Objetivos Globales	Análisis Objetivo
Crear una página web para la empresa Colina Blanca SAS donde los usuarios conozcan los productos, la marca de la misma y pueda incrementar la participación y reputación en el mercado.	Lo que busca este objetivo, es poder incursionar en otros entornos, en otros mercados, mediante la utilización de internet más exactamente las redes sociales, página web, que sin duda alguna son una herramienta fundamental, para que cualquier producto se pueda conocer y vender, brindando una facilidad de incursionar con los clientes sin necesidad que estos tengan que visitar la empresa acortado distancias y minimizando costos.
Aumentar el nivel de competencias del personal y administrativos proponiendo alianzas con instituciones educativas y con el apoyo de la alcaldía de Bolívar, Cauca para lograr una mayor producción y no malograr la calidad del producto.	Lo que se pretende es mejorar los niveles de aprendizaje, competencias tecnológicas y métodos nuevos frente a los procesos de la organización, para ello se desea realizar alianzas con las instituciones educativas, que proporcionen las herramientas necesarias para el aprendizaje, de cada uno de los colaboradores. Con ello también se pretende que el personal aprenda y tenga mas claro su rol en su actividad y pueda apórtale con mayor seguridad avance en la producción del Caolín, buscando

	que no se desperdicie el producto.
Crear un plan operativo donde los directivos establezcan unos objetivos y directrices que deben cumplir en cada departamento.	Es necesario para la empresa Colina Blanca SAS cree un plan operativo el cual permitirá a directivos y colaboradores tener un conocimiento más amplio y más profundo frente a lo que se quiere lograr, determinar cuál es la ruta a seguir mediante el cumplimiento de los objetivos trazados y directrices que permitirán que se cumpla con éxito. Esto generara una mayor organización y que todos puedan encaminarse en un solo horizonte.
Diseñar una base de datos para afianzar la relación con los clientes ofreciéndoles promociones y descuentos, tratando de fidelizarlos a la empresa Colina Blanca.	Lo que busca este objetivo es poder crear una fidelización de los clientes, que ellos sientan que la empresa los tiene en cuenta, brindarles diversas promociones por la compra del producto. Es necesario que se cree una base de datos que permita saber toda la información de los clientes y con ello poder mantenerse en el mercado y poder adentrarse a otros.
Implementar un método de sistematización de la información para la evaluación anual de la tecnología para el buen desarrollo de la misma.	Este objetivo lo que pretende es, proteger toda la tecnología que la empresa tenga o pueda llegar a tener en el futuro. Se busca tener un control estricto frente al manejo y cuidado de la tecnología, esto se realizaría mediante un software que tenga el control y pueda tener una verificación de lo que se está haciendo con la tecnología y se pueda evitar posibles fallas o mal manejo

	de maquinaria tecnológica. Con ello se tiene una prevención sobre los activos más importantes y por ende una reducción de costos y gastos futuros.
Proponer un consejo de seguridad en el departamento del Cauca.	Lo que busca este objetivo es que la empresa busque la manera de que los organismos de seguridad realicen un consejo de seguridad en el departamento, esto se sugiere ya que el Cauca está pasando por un momento difícil de conflicto armado, ocasionando en el tiempo dificultades en la empresa, temor por parte de colaboradores, transportadores, inversionistas entre otros. Es necesario que los organismos de seguridad hagan más presencia buscando minimizar esta problemática que afecta al departamento y más ahora que el proceso de paz se desestabilizo.
Generar confianza y fidelización con los clientes presentando documentos legales alternos al título minero.	Diversas empresas están buscando un proveedor del producto Caolín, que pueda ofrecer en grandes cantidades, pero para poder que la empresa Colina Blanca SAS lo pueda ofrecer necesita del título minero el cual autoriza, que pueda ser explotado este mineral en grandes volúmenes, con ello darle una tranquilidad, y una oportunidad a la empresa para que comience a obtener clientes potenciales y estos puedan llegar a fidelizarse.

Generar una mayor participación en el mercado.	Este objetivo va fundamentado en la importancia de hacerle ver al representante legal de poder asistir a reuniones de negocios, conferencias, foros que permitan buscar otros mercados, ya que con esto se crea una oportunidad de negocio, frente a diversas empresas que asisten para poder vincularse o hacer alianzas buscando un beneficio mutuo. Es aquí donde la empresa puede generar una mayor participación en el mercado.

En la anterior tabla se analizan lo que busca los objetivos de la planeación estratégica, dando respuesta a lo que se plantea al representante de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

8.6 Impactos

Una empresa que se encuentre fuerte en el tema de la administración estratégica es una organización dinámica, lo que es necesario para alcanzar la competitividad estratégica y obtener un crecimiento económico superiores al promedio.

A continuación, se fundamentará los impactos que genera una ruta estratégicamente definida:

8.6.1 Impactos administrativos

Una empresa que se identifique por tener una buena gestión administrativa confirma que la mayoría de sus procesos están siendo ejecutadas de manera eficiente y eficaz, por lo que la empresa optimizara sus recursos, en el caso de Colina Blanca SAS es de gran importancia para su crecimiento económico y fortalecimiento de la misma.

8.6.2 Impactos gerenciales

La alta gerencia con una administración bien definida tiene la facultad y capacidad de gestionar los recursos de manera segura partiendo del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal de la empresa, para ello es de gran importancia que se maneje un direccionamiento estratégico (Misión y Visión) donde todo el equipo conformado por Colina Blanca SAS y sus clientes estén comprometidos con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

8.6.3 Impactos al recurso humano

El compromiso del recurso humano con la empresa debe ser alta, ya que son el principal granaje para el adecuado funcionamiento de Colina Blanca SAS, por ello es importante mantener unas políticas y valores corporativos ya que es lo que reflejan el ADN y personalidad de la empresa.

Si bien se trabajará en suministrar capacitaciones y dotaciones que aumenten su eficiencia y eficacia garantizando seguridad laboral en el lugar de trabajo.

8.6.4 Impactos de toma de decisiones

Actualmente, la empresa tiene un arma de doble filo y es su posición geográfica, porque está

ubicado positivamente cerca de la vía panamericana una de las más importante de Colombia, una ventaja competitiva que posee la empresa Colina Blanca SAS en la cual está preparada para la toma de decisiones en caso de cualquier eventualidad, por otro lado, negativamente ya que la región del Cauca está clasificada como zona roja, es decir, un territorio que sufre inseguridad por grupos armados.

Lo anteriormente expuesto es un hecho que la empresa debe tener prioridad, por eso la importancia de la planeación estratégica, esto permite identificar las amenazas, causas y el impacto que puede producir cada una de ellas y para enmendar estos desafíos se realizan unas estrategias con tiempo de reacción para que no se vea afectada en caso de que ocurra.

9 Conclusiones

- Colina Blanca SAS carece de informar sus objetivos y metas a las personas que lo conforman, es decir, carece de un direccionamiento la cual define la orientación donde quiere ir la empresa y donde quiere estar, al igual de definir sus valores corporativos, puesto que esto es importante para lo que se quiere mostrar hacia los clientes.

- De acuerdo a la revisión teórica realizada en el trabajo, expertos como Humberto Serna, infiere que, es sumamente importante para empresas pequeñas, medianas y grandes tener una ruta estratégica definida, con lo cual se puede lograr con una buena identificación del diagnóstico, direccionamiento, por lo que se propone está planeación estratégica a la empresa Colina Blanca SAS para fortalecer sus objetivos y metas planteados hacia el futuro logrando ser competitivo en el sector minero.

- De igual manera la revisión teórica sugiere empresas u organizaciones las cuales han sido objeto de implementación de planes estratégicos, con ello se determinan diversas herramientas, conceptos y procedimientos que se llevaron a cabo para aportar al presente trabajo.

- El enfoque de investigación cualitativo, cuantitativo y tipo de investigación descriptivo para este trabajo fue el más idóneo, ya que nos permitió rastrear comportamientos, actitudes de la organización, siendo de gran utilidad los instrumentos utilizados como encuestas para los directivos de Colina Blanca y entrevistas para los empleados que permitieron obtener información veraz, actual y certera.

- Se sugieren diversas estrategias a la organización con el objetivo de que la misma pueda desarrollarlo y pueda crecer en el transcurso del tiempo, esto ya lo considera la empresa, que estrategia podría comenzar a implementar. Es claro determinar que dichas estrategias van encaminadas a un mejoramiento continuo de los procesos existentes y el aprovechamiento de las oportunidades encontradas.

- También resultó ser un trabajo muy pertinente para el fortalecimiento, capacidades, habilidades y competencias de los estudiantes dado que ellos se perfeccionan en áreas como liderazgo, trabajo en equipo etc. Resulta importante que toda empresa, decida tener una ruta estratégica clara, porque de esta manera podrá consolidarse en el mercado a nivel empresarial, competitivo.

10 Bibliografía

Raffino, m. (28 de Noviembre de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/meta/

Agencia Nacional de Mineria. (2016). *https://www.anm.gov.co*. Obtenido de Registro único de comercialiazadores de Minerales - RUCOM: https://www.anm.gov.co/?q=content/los-abece

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* , 2.

Dolan, Simon, García Salvador y Bonnie Richley. (2006). Visión. *Values, Palgrave Macmillan*.

Dorado, J. O. (2012). Colina Blanca SAS. Popayán, Cauca, Colombia.

Emprendedor, A. d. (13 de marzo de 2017). *ABC del Emprendedor*. Obtenido de http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/las-5-fuerzas-de-m-porter.html

García, Salvador, Dolan, Simón. (1997). La Dirección por Valores. *McGraw. Hill*.

Gonzales, A. (4 de Enero de 2018). *emprendepyme.net.* Obtenido de ¿Que son los objetivos de ventas?: https://www.emprendepyme.net/que-son-los-objetivos-de-ventas.html

Jhonson, F y Acholes, K. (2001). *Dirección estratégica.* Madrid: Pearson Educación.

Koontz, H. (2013). *Psicologia y empresa*. Obtenido de Los objetivos de las organizaciones: https://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html

Mejía, C. A. (2004). Los Valores Corporativos. *Documentos Plannig*, págs. 1-3.

Ministerio de comercio. (22 de 11 de 2019). *http://www.tlc.gov.co/*. Obtenido de Tratados de libre comercio: http://www.tlc.gov.co/

Porter, M. (2008). Cinco fuerzas de Porter. *Harvard Business Review*.

Riquelme, m. (14 de julio de 2017). *Web y empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/

Serna Gomez, H. (1994). *Gerencia Estrategica.* Bogota: Panamericana Editorial Ltda.

Serna, H. (2010). Diagnostico externo. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 75). Bogotá: 3R

Editores.

Serna, H. (2010). Direccionamiento estratégico. En H. Serna, *Gerencia Estratégica* (pág. 58). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2010). *Direccionamiento Estratégico.* Bogotá: 3R Editorial.

Serna, H. (2010). Factores competitivos. En H. Serna, *Gerencia estratégica* (pág. 75). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2010). Factores economicos. En H. Serna, *Gerencia Estrategica* (pág. 75). Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2010). Factores Geograficos. En H. Serna, *Gerencia estratégica* (pág. 75). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2010). Factores sociales. En H. Serna, *Gerencia Estratégica* (pág. 75). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2010). Misión Corporativa. En H. Serna, *Gerencia Estratégica* (pág. 59). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2010). Objetivos Corporativos. En H. Serna, *Gerencia estratégica* (pág. 73). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2010). Visión Corporativa. En H. Serna, *Gerencia estratégica* (pág. 61). Bogotá: 3R Editoriales.

Serna, H. (2015). *Analisis PEST.* Medellín: Fondo Editorial.

Serna, H. (2015). *Diagnostico Estrategico.* Medellín: Fondo Editorial.

11 Glosario

Análisis DOFA: El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización

Análisis Externo: Supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

Análisis Interno: Proceso que permite examinar todos los recursos tangibles, intangibles y humanos, además de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.

Caolín: Mineral de arcilla que hace parte del grupo de los minerales industriales.

Empresa: organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de las personas.

Estrategia: La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Minería: actividad económica del sector primario, representada por la explotación de los minerales acumulados en el suelo y subsuelo.

Misión: conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar organización.

Plan Estratégico: Proceso mediante el cual se formula y ejecutan estrategias para lograr los

objetivos propuestos por la empresa u organización.

Plan de Acción: Se constituye como una especie de guía o estructura para llevar de manera organizada un proyecto.

Visión: Imagen del futuro en el que se desea y quiere ver realizada la empresa**.**

12 Anexos

12.1Anexo 1Encueta colaboradores

Fecha de aplicación: octubre 2019
Objetico del anexo: Identificar a través de la encuesta a colaboradores, la expectativa, diagnostico, fortalezas, así como los valores principios, deficiencias de la organización y posibles sugerencias.

Formato:

No.	Nombre del tema	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
Nombres del encuestador: : LUIS GUILLERMO CASTROPIAMBA, ANDRES FELIPE DORADO MUÑOZ	Analizar las variables asociadas a la administración estratégica (diagnostico, direccionamiento y planeación)	

La siguiente encuesta está a cargo de los estudiantes de decimo semestre del programa de Administración de Empresas de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, tiene como propósito, analizar las variables asociadas a la administración estratégica (diagnostico, direccionamiento y planeación). Por ello se realizarán una serie de preguntas abiertas y cerradas. Cabe destacar que esta información solo tiene fines académicos, también es importante mencionar que la encuesta está formulada y dirigida a los colaboradores de la empresa Colina Blanca SAS. Agradecemos su disposición.

Información del entrevistado:
Género:
Edad:
Nombres:
Dirección:
Estrato:
Nivel educativo:
Profesión:
Teléfono:
e-mail:

DIAGNOSTICO (interno)
Pregunta n°1: ¿usted considera que la empresa se está manejando adecuadamente?

Sí____ No___ ¿Por qué?

DIAGNOSTICO (interno)
Pregunta n°2: ¿los directivos de la empresa realizan capacitaciones al personal?

Sí____ No____ ¿Por qué?

DIAGNOSTICO (externo)
Pregunta n°3: Considera usted que los clientes están satisfechos con el producto que se les está ofreciendo?

Sí____ No____ ¿por qué?

DIAGNOSTICO (externo)
Pregunta n°4: ¿Cuál es el beneficio más importante que los clientes reciben del producto?

DIAGNOSTICO (interno)
Pregunta n°5: de 1 a 5 ¿usted que tanto conoce su puesto de trabajo? Siendo 1 el nivel bajo y 5 el mal alto

a.1__
b.2__
c.3__
d.4__
e.5__

DIAGNOSTICO (externo)
Pregunta n°6: ¿Cuáles de los siguientes factores hace que la competencia sea fuerte?

a. Precio __
b. calidad __
c. marca __
d. entregas __
e. empaque __
f. otro__
(cual)_____

DIAGNOSTICO (externo)
Pregunta n°7: ¿la mercancía a cargo de los proveedores se entrega en los tiempos estipulados?

Si__ No__

DIRECCIONAMIENTO
Pregunta n°8: ¿la empresa cuenta con una visión y misión?

Sí____ No____

DIRECCIONAMIENTO
Pregunta n°9: ¿conoce usted las políticas de la empresa?

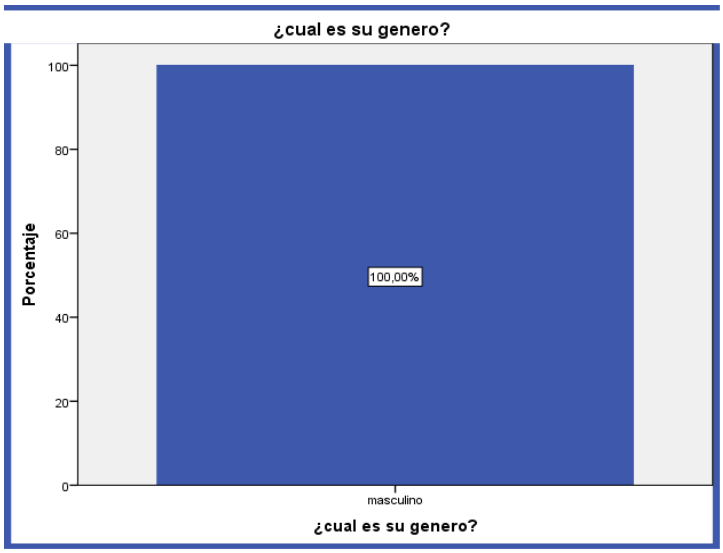
SI___ NO___

PLANEACION
Pregunta n°10: ¿cree usted que es necesario desarrollar planes de mejora en la empresa?

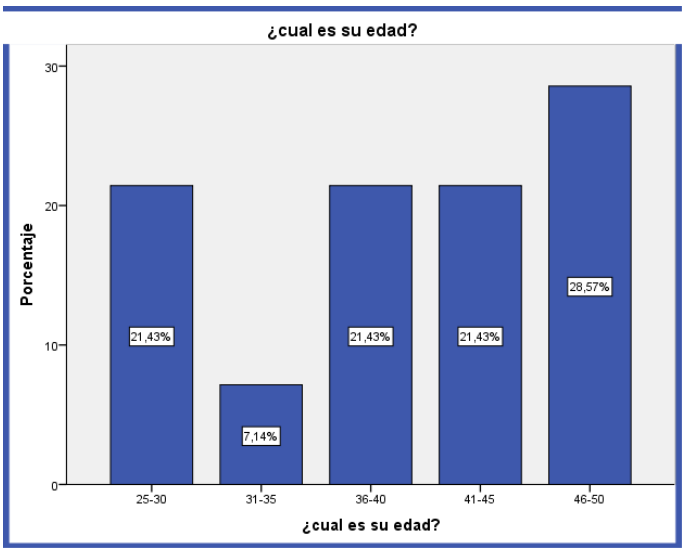
Sí___ No___ ¿Por qué?

PLANEACION
Pregunta n°11: ¿Qué sugerencia propone usted para el continuo mejoramiento de la empresa?

Observaciones:

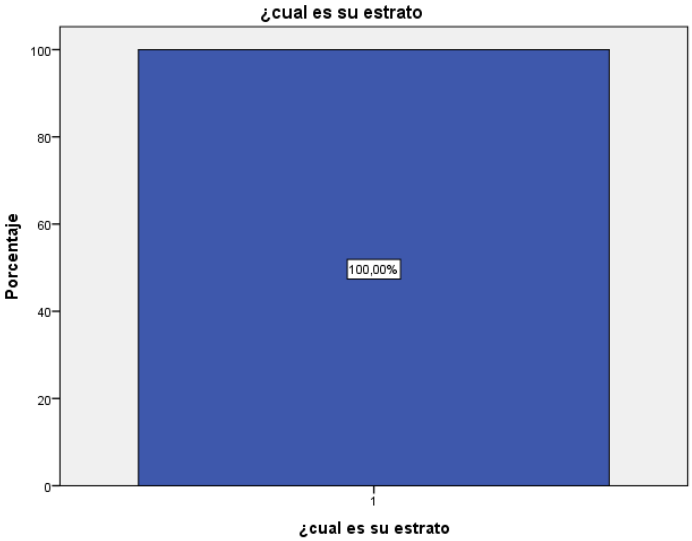


Grafica 1. Cuál es su género. En el anterior grafico se puede evidenciar, que el 100% de las personas encuestadas el género es masculino, lo que se puede entender ya que el trabajo que desempeñan en la empresa es de un nivel de riesgo medio y también hace relevancia a la actividad a la que se dedica la empresa, que para este caso la empresa es minera, lo que contare que es muy mínima la posibilidad de participación del género femenino por lo que contrae trabajar en este tipo de empresas



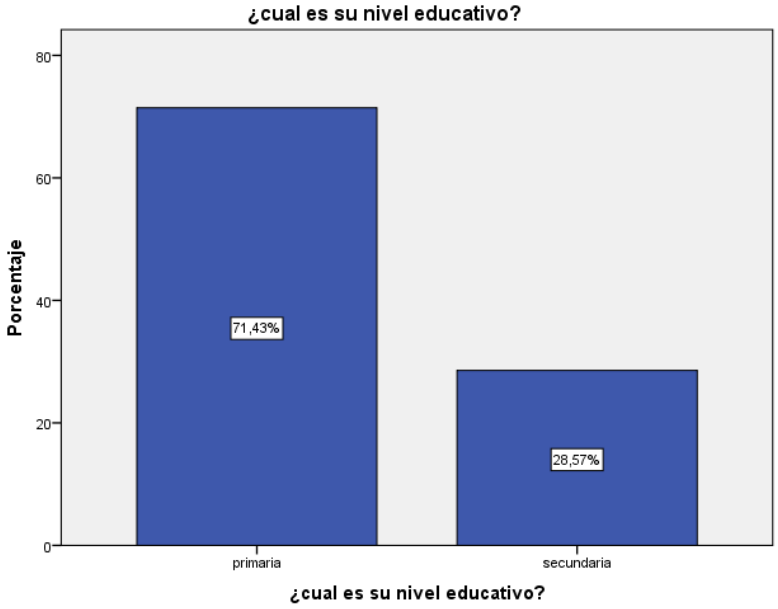
Grafica 2. Cuál es su edad. En el anterior gráfico, se puede observar los rangos de edad del personal que trabaja en la empresa, donde en una mínima participación de 7.14% es del rango de edad de 31-35 y donde el mayor rango de trabajadores se basa en el rango de 46-50 años siendo el 28.57%

Grafica 3. Cuál es su dirección. En el anterior gráfico, se puede establecer que el 100% del personal encuestado su lugar de residencia es la vereda el Juncal.

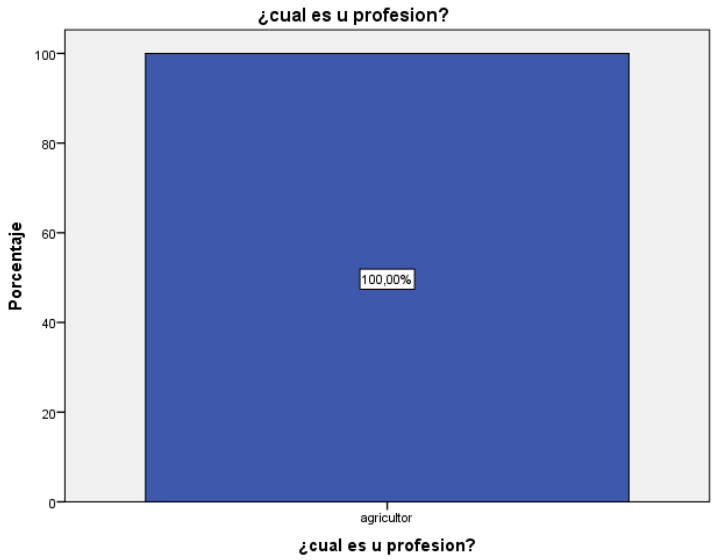


Grafica 4. Cuál es su estrato, En el anterior gráfico, se establece que el personal encuestado el

100% pertenece al estrato 1, dando alusión que son personas de escasos recursos los que se están desempeñando en la empresa.

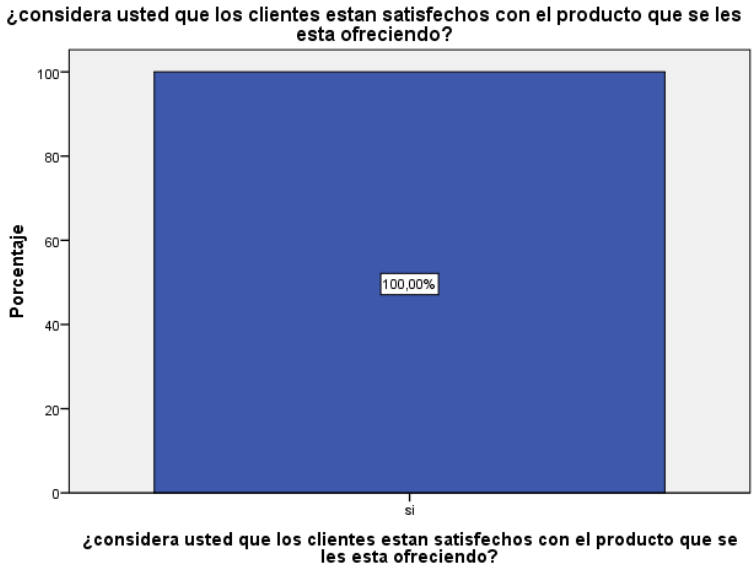


Grafica 5. Cuál es su nivel educativo, en el anterior grafico se evidencia que el personal tiene un nivel educativo bajo ya que el 71.43% su nivel educativo es primaria y el 28.57% es secundaria, esto refleja que son personas que no han tenido la posibilidad de una mejor educación, y que los conocimientos que han adquirido para desenvolverse en la empresa son empíricos.

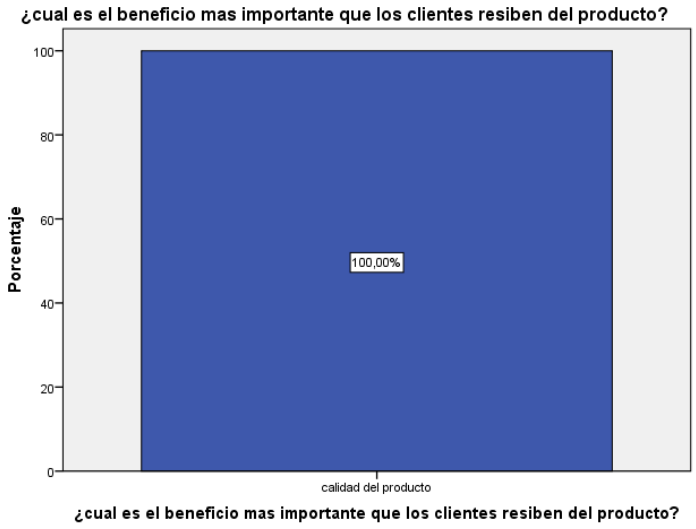


Grafica 6. Cuál es su profesión, en el anterior gráfico, se establece que el 100% del personal, son agricultores se podría decir que este personal solo se podría dedicar a funciones de este tipo de profesión, lo que podría suceder es que si la empresa decide hacer diversas actividades para su crecimiento y expansión, estas personas no podrían entrar a hacer parte de estas actividades fuera de las que ya están acostumbrados.

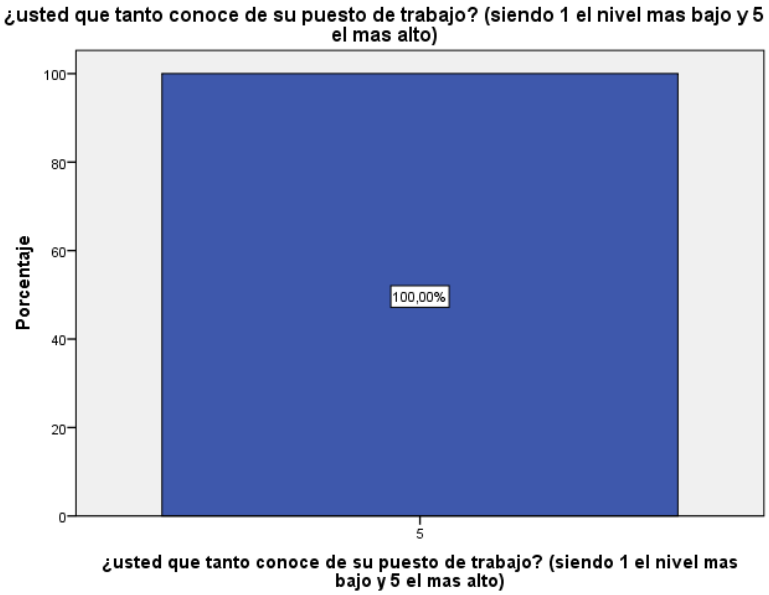
Grafica 7. Usted considera que la empresa se está manejando adecuadamente, en el anterior grafico se puede evidenciar que el personal en un 100% de las personas encuestadas considera, que la empresa no se está manejando adecuadamente, se podría decir que el personal está viendo fallas desde su perspectiva, dando un indicio de que en su labor que ellos desempeñan, se podría encontrar uno o varios problemas de los cuales la empresa tiene.



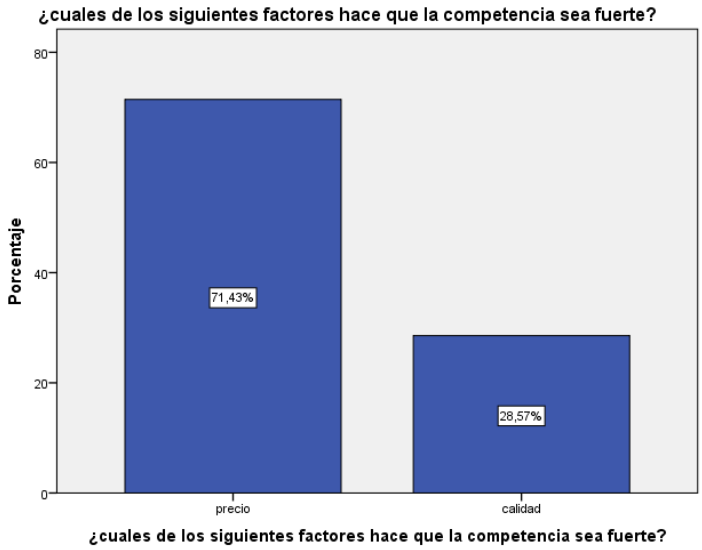
Grafica 8. Considera usted que los clientes están satisfechos con el producto que se les está ofreciendo, en el anterior grafico se establece, que el 100% del personal encuestado consideran que los clientes si están satisfechos con el producto que la empresa les está ofreciendo. Aquí podría decirse que el cliente hasta el momento se siente conforme con el producto lo que indica que por la parte del producto como tal no habría problemas, es decir las cosas se están haciendo bien en este proceso de la empresa.



Grafica 9. Cuál es el beneficio más importante que los clientes reciben del producto, en el anterior grafico se puede decir, que el 100% del personal encuestado refleja que la calidad del producto es lo más importante que tiene la empresa para ofrecerles a los clientes. Si los trabajadores dicen que la calidad es el mayor valor que les están brindando a los clientes es que desde que se inicia del trabajo ya que se está procurando desarrollarlo de una manera eficiente y es muy importante que un trabajador piense que este es el mayor valor, porque esto se verá reflejado en las ventas.



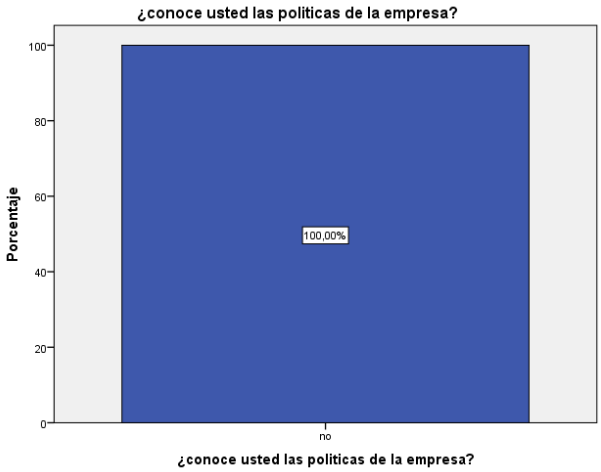
Grafica 10. Usted que tanto conoce de su puesto de trabajo en el anterior grafico se puede evidenciar que, el personal que tiene la empresa en un 100% del personal encuestado conoce muy bien su puesto de trabajo. Para la empresa esto es muy bueno, ya que permite que haya un desarrollo de las labores eficientemente evitando fallas, problemas y si en algún momento se presente una falla por cualquier motivo el trabajador a cargo rápidamente podrá solucionarlo sin que haya un retraso en el proceso del cual está a cargo.



Grafica 11. Cuáles de los siguientes factores hace que la competencia sea fuerte, en el anterior grafico se puede evidenciar, que los trabajadores reflejan que hay dos factores que pueden incidir con respecto a la competencia, el precio en un 71.43% es el factor más alto que incide que la competencia sea fuerte y la calidad en un 28.57% es otro factor determinante que puede la competencia tomar. Las empresas siempre tienden a jugar con los precios de los productos este factor es más difícil de manejar, aquí es donde se deben establecer y realizar estrategias para determinar si es posible reducir el precio. La calidad si es más baja ya que la empresa se encarga o busca darle una mayor calidad del producto con respecto a la competencia.

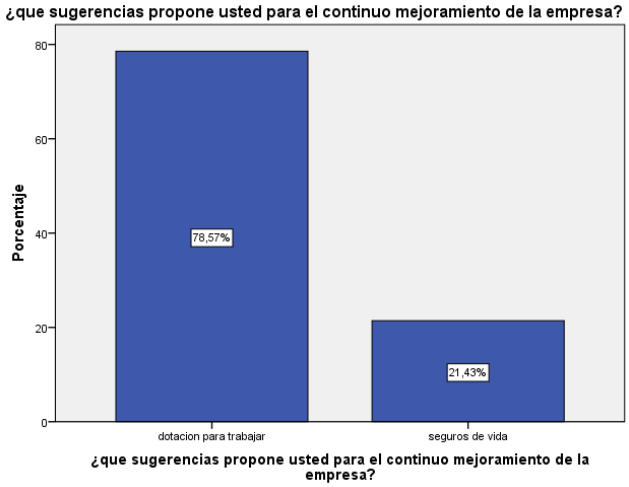
Grafica 12. La mercancía a cargo de los proveedores se entrega en los tiempos estipulados, en el anterior grafico se puede deducir que, el 100% de los trabajadores encuestados consideran que los proveedores si cumplen de manera eficiente. Para cualquier empresa es importante que aquellos proveedores cumplan con lo que se pacta en un inicio, para Colina Blanca SAS, tener un proveedor es muy importante no solo por cómo se comporte siendo un gran proveedor por los tiempos en que entrega la mercancía, sino porque evita estar cambiando de proveedor y evitando que en un futuro con otro, disminuya la calidad del producto, afectando en una gran proporción a la empresa.

Grafica 13. La empresa cuenta con la visión y misión, en el anterior grafico se puede evidenciar que el 100% del total de trabajadores encuestados manifiestan que la empresa no tiene visión ni misión. Esto es algo perjudicial para el futuro de la empresa porque no se puede deducir para donde y hacia dónde quiere llegar la empresa, que es lo que quiere o que está buscando con exactitud, se pensaría que la empresa en el transcurso de su tiempo que esté trabajando podría tener tiempos difíciles y podría buscar maneras no de crecer si no de sostenerse o tratar de sobrevivir en el mercado.



Grafica 14. Conoce usted las políticas de la empresa, en el anterior grafico se establece que el 100% de los encuestados no conocen las políticas de la empresa. Esto al igual que la misión y visión son indispensables, ya que las políticas permiten saber lo que puedo o no puedo hacer, pero más allá es decir que identifica como tal a la empresa, es necesario que cada trabajador conozca las políticas porque en si, es conocer la empresa a la cual le está dedicando parte de su vida, y esto ayudara a mejorar diversos procesos de la empresa y a no incurrir en fallas tanto internas como externas.

Grafica 15. Cree usted que es necesario desarrollar planes de mejora en la empresa, en el anterior grafico el 100% del personal encuestado manifiestan que es necesario desarrollar planes de mejora. Es aquí donde se puede adentrar a buscar que tipo de planes puede implementar la empresa, si puede ser interno o si puede ser externo. Mirara desde la perspectiva de sus trabajadores y de los procesos que ellos manejan en que parte se está fallando y hacia donde podría enfocarse el plan a desarrollar que pueda impulsar ala empresa.



Grafica 16. Que sugerencias propone usted para el continuo mejoramiento de la empresa, en el anterior gráfico, se puede decir que, el personal toma dos sugerencias importantes para el mejoramiento de la empresa, el 78.57% hace parte de las dotaciones para trabajar y el 21.43% los seguros de vida. Estas sugerencias son importantes para la empresa tenerlas en cuenta sobre todo por su actividad a la que se dedica, es necesario buscar la manera de implementarlas para minimizar riesgos de posibles demandas más adelante en el caso de accidentes que se puedan presentar.

12.2 Anexo 2 Entrevista a Propietario

Fecha de aplicación: octubre 2019
Objetico del anexo: Identificar a través de la entrevista la situación actual, fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades de la organización, así como estrategias implementadas, objetivos y la competitividad del mercado.

Formato:

Entrevista

Formato de entrevista para diagnosticar y direccionar la empresa Colina Blanca SAS.

1. **¿Cómo se encuentra la empresa actualmente frente a las ventas y su producción del presente año?**

   El presente año hemos tenido un aumento del 70% en ventas, nuestro caolín al ser de alta calidad ha venido posesionando en el mercado internacional donde es reconocido por su alta calidad cristalina, específicamente como materia prima para las industrias de la cerámica, pintura, estucos venecianos y las múltiples aplicaciones del vidrio. En cuanto a la producción es equivalente al resultado de las ventas. La demanda de producción/venta ha sido suplida satisfactoriamente y mejorado en un 70%, como antes lo anotaba.

2. ¿Cuáles cree usted son las debilidades que le han afectado el crecimiento de su empresa ante la competencia?

   Definitivamente la falta de recursos y claridad del estado por la falta de una normativa clara en cuanto a minería se refiere y la falta de seguridad laboral, puesto que los actuales momentos los compradores no elaboran contratos de largo plazo, como consecuencia, no podemos vincular trabajador con contratos laborales a término fijo

definidos o indefinidos.

3. Que fortalezas considera usted que posee la empresa para el buen desarrollo de su actividad.

La principal fortaleza es que es una sociedad familiar, donde todos no hemos preparado en el conocimiento de neutro producto unido a la confianza, la preparación académica, el empoderamiento, y a los valores agregado como el predio donde tenemos la mina caolín que es de alta calidad reconocida nacional e internacionalmente, y vía secundaria totalmente pavimentada, lo cual nos permite ser cumplidos en la entrega de nuestro Mineral Caolín.

4. ¿Existen oportunidades económicas, competitivos, geográficos, social, político-legal y tecnológicos que la empresa puede aprovechar?

Las oportunidades económicas ya la hemos cuantificado mediante un proyecto elaborado por mi hijo, estudiante del Colegio Mayor del Cauca, cuyas proyecciones financieras, nos permiten tener claro y seguro nuestro futuro económico.

La competencia la hemos estudiado y al realizarle análisis químicos a nuestro mineral Caolín, observamos que está logrando un primer lugar en calidad, pureza y blancura, junto a las minas existentes en la Unión Antioquia, cuyo propietario es la empresa Corona y su producción es únicamente para consumo propio de sus fábricas, dejándonos el camino despejado para atender la demanda nacional como internacional.

Nuestra posición geográfica es privilegiada y estratégica, estamos a 30 minutos de la vía Panamericana, (3) tres horas de Popayán, cinco (5) horas de Cali, (9) nueve horas del Puerto de Buenaventura, (5) cinco horas del puente internacional de Rumichacha. Nos encontramos en el punto de cruce del Suroccidente y Oriente del país, lo cual nos

permitirá en el futuro cercano abrir nuevos mercados donde podemos ingresar con precios más cómodos y cumplimiento. En la actualidad esta demanda la está atendiendo mercados chinos, canadiense y estadunidense, a costos altísimos por el transporte marítimo, lo cual con nuestra posición geográfica lograríamos un mejor mercado para los potenciales compradores de Caolín.

La parte social es igual una de nuestras mejores fortalezas, los habitantes del entorno de nuestra mina son conocedores de nuestro proyecto empresarial y en el cual ellos son parte activa. Actualmente 14 habitantes esta vinculados como mineros de subsistencia, con lo cual el Ministerio de Minas mediante la expedición de la Resolución 4-103 del 9 de febrero de 2017, con lo que resuelve, que cada minero habitante del entorno de la mina tenga derecho a explotar un cupo de 80 toneladas mensuales. Oportunidad que nos brinda elaborar contratos mensuales y atender nuestras demandas.

En cuanto a la parte política-legal, la principal es la anteriormente anotada, pero si hay que tener en cuenta lo siguiente: La Sociedad Social y Minera Colina Blanca SAS, ha solicitado a la Agencia Nacional de Minería, un polígono de 134 hectáreas, se agotaron todos los protocolos legales para la obtención del título minero. En estos momentos estamos a la espera de una decisión política. La audiencia pública, para explicar el permiso que se otorgaría, por lo tanto, esperamos que el próximo alcalde de Bolívar tenga la voluntad política que solicitar cuanto antes esta audiencia e igual manera la ANM, publicarla y convocar a todos los actores interesados en este tema minero.

En cuanto a tecnología, como se ha venido afirmando, nuestra sociedad tiene un proyecto empresarial de pulverización del mineral caolín, este fue presentado a inversionistas, el cual como fruto es la instalación de una planta en la ciudad de Cali, y la cual nos va a permitir fortalecer nuestra capacidad de venta beneficiada de nuestro producto a una escala mayor de precio.

5. ¿Cuáles son las amenazas a las cuales está expuesta la empresa, frente al sector empresarial al que pertenece?

   La amenaza que hemos detectado para el desarrollo de nuestra misión empresarial es la falta de una normatividad minera. De un momento a otro el gobierno puede cambiar las reglas de juego, lo cual nos perjudicaría de manera inesperada y grave. Otra amenaza que se vislumbra en el horizonte es la reactivación del conflicto armado.

6. ¿Se cuenta con toda la documentación legal y de procesamientos que permita el desarrollo de la actividad minera de la empresa?

   La Sociedad Social y Minera cuenta con toda la documentación legal para su buen funcionamiento: Escritura Pública, Certificado Libertad y Tradición, Resolución del IGAC, Predial Municipal a Paz y Salvo, Cámara de Comercio, RUT, Registro Único de Comercialización de Minerales expedido por la ANM, Análisis Químicos, Hoja de Seguridad, toda la documentación al día.

7. ¿Qué mecanismos conoce usted que el gobierno nacional brinde al sector minero para un mayor crecimiento y desenvolvimiento en el mercado?

   Realmente ninguno, todo está incluido dentro del código de minas. Existen muchas trabas y procesamientos burocráticos y que en la actualidad son interminables.

8. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado? ¿por qué?

   Creo que la mayor competencia es Corona, la cual ha querido ingresar al mercado del caolín, con muy poca fortuna. Este mercado del caolín está supeditado a su calidad y esto nos tranquiliza por las características químicas de nuestro caolín y sobre todo la gran reserva existente calculada en 20 millones de toneladas del mineral caolín.

9. ¿Como visiona usted la empresa los próximos 5 años?

   En cinco años debemos estar posicionados como la empresa líder en la distribución a nivel nacional de Caolín pulverizado malla 400 – 600 e impalpable, además tener varios su proyectos o líneas de producción de primera calidad; Pintura, Estucos y Abono Orgánico Mineralizado.

10. ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?

    Responsabilidad, Integridad, Cumplimiento, Respeto. Solidaridad.

11. ¿La empresa durante su tiempo de ejecución de su actividad minera ha podido cumplir con sus objetivos y cuáles son los objetivos para el siguiente año?

    Existen dos objetivos pendientes de cumplir: La colocación en marcha de la planta de pulverización del mineral Caolín, el cual le apostamos a mil toneladas – mes y así mismo cumplir con explotación de la misma cantidad.

12. ¿Cuál es el valor agregado del producto con respecto a la competencia?

    Como lo he manifestado anteriormente es la calidad del mineral Caolín, esa es una ventaja innata que no puede equilibrar naturalmente, esto nos lleva a elaborar subproyectos que la competencia está lejos de realizar: Elaboración de Pinturas, Estucos y Abono Orgánico Mineralizado, igualmente estamos analizando otros como pegantes cerámicos, Estuco Veneciano y Ladrillo Refractario.

13. ¿Por qué razones considera que el producto de la empresa es competitivo?

    Por su calidad cristalina, blancura, Alto contenido de Sílice y Aluminio, y cero contaminantes como Hierro, Plomo, Estroncio, Sal.

14. ¿De qué manera la empresa promociona su producto?

    La principal promoción que hemos tenido es puerta a puerta en un principio y ahora por intermedio de Internet.

15. ¿Qué criterios utiliza la empresa para fijar el precio del producto?

Somos conscientes que hay distribuidores de Caolín que tienen mucha experiencia, en este caso Quimex de Colombia distribuye caolines de todo el mundo y fija los precios. Comparando los precios y ficha técnica de Quimex, hacemos un paralelo con el de ellos y fijamos el precio. Actualmente fijamos el precio por tonelada Caolín Natural.

16. ¿Cuáles son los mecanismos que la empresa dispone o ejecuta actualmente para poder medir sus resultados obtenidos?

Tenemos unas tablas históricas obtenidos con base a años de experiencia, en los costos de producción transporte y precio de venta, lo cual nos permite establecer con toda claridad las utilidades. En nuestro caso son 70%

17. ¿Qué estrategias o planes a desarrollado la empresa, que haya permitido contrarrestar fallas o que haya permitido mejoran los procesos actuales?

En el funcionamiento de toda empresa existen fallas las cuales las hemos solucionado de acuerdo a como la hemos detectado, pero siempre hacemos análisis semanales y en caso de detectar alguna anomalía inmediatamente realizamos la reingeniería del proceso y establecemos los protocolos de mejoramiento.

18. ¿Qué factores no ha permitido el desarrollo de estrategias que se hayan querido implementar?

Sin lugar a dudas la falta de financiación de nuestro proyecto empresarial.

19. ¿Que propondría usted como estrategia a implementar para el mejoramiento y crecimiento continuo de la empresa?

El principal objetivo es la consecución de recursos que nos permita adquirir una maquinaria de punta para la pulverización del mineral caolín. La planta nos brindaría

obtener 2000 toneladas/mes en malla 400. Y 1000 toneladas/mes impalpable. Esto garantiza que, al mes siguiente a la puesta en marcha de la planta, estaríamos hablando, ya de utilidades. Si es un préstamo estará garantizado su devolución y si es un socio, pues tiene garantizado su recuperación de su dinero invertido y utilidades garantizadas, así las cosas, para el mejoramiento y crecimiento de nuestra Sociedad en estos momentos, lo prioritario y fundamental es la consecución de recursos. Aclaro, que la planta que en los actuales momentos se ubica en la ciudad de Cali, no tiene la capacidad de producción requerida por la demanda de Caolín, por ello la necesidad de recursos para la adquisición de otra planta de procesamiento de mayor capacidad tonelada/mes.