

La gerencia estratégica como factor determinante del éxito en la PIME: Estudio de caso para el sector minero

The strategic management as a decisive factor in sme success: Case study for the mining sector

Harold Lora Guzmán¹, Carlos Andrés Jaraba Narváez²

¹ Ing. Producción y Calidad, Doctor en cultura y educación para américa latina (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile UARCIS). Doctor en ciencias sociales mención gerencia (Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela), Mg. Educación (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile UARCIS), Mg. Desarrollo Empresarial (Universidad del Magdalena, Santa Marta Colombia) Docente Investigador Universidad de Cartagena adscrito a la facultad de ciencias económicas programa administración industrial. Cartagena, Colombia.

haroldloraguzman@gmail.com, hlorag@unicartagena.edu.co.

² Ing. Industrial (Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco), Estudiante de Especialización en Gestión Integral HSEQ (Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco). Cartagena, Colombia.

cajarabanarvaez@gmail.com.

En muchas ocasiones, tras un brillante análisis estratégico, las empresas formulan una estrategia que, una vez puesta en marcha, fracasa. El problema no reside solo en saber adónde ir sino en ponerlo en marcha.

Bill Gates

Recibido: 15/feb/2018 Revisado: 30/abr/2018

Aceptado: 30/may/2018 Publicado: 30/jul/2018

Resumen Este artículo tiene por objeto analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y los factores relacionados con el ambiente interno y externo de las pequeñas y medianas empresas en el sector minero (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad), a partir de un caso de estudio para una PIME del sector. La metodología utilizada se basó en la aplicación de las matrices y planteamientos estratégicos esbozados por F. Davis: trabajo de campo y análisis de datos, determinación de resultados y conclusiones del estudio. Los resultados muestran aspectos positivos y a mejorar en las variables de innovación, tecnología y planeación estratégica; se comprobó la eficiencia de las herramientas en la industria del sector minero en el departamento de Bolívar, respecto de los factores determinantes para la competitividad. Por último, se concluye que las pequeñas y medianas empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen, además, un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico.

Palabras claves: gerencia y planeación estratégica; competitividad; éxito competitivo.

Abstract The importance of Small and Medium Enterprises has led to a series of studies to identify the factors that determine their competitiveness at regional, departmental and national levels. This article aims to analyze the relationship between competitive success and factors related to the internal and external environment of Small and Medium Enterprises in the mining sector (human resources, strategic planning, innovation, technology and quality certification), through a case study for a SME of the sector. The methodology used in this study, was based on the application of matrices and strategic approach outlined by F. Davis; fieldwork and data analysis; determination of results and conclusions of the study. The results reflect positive aspects and some others to improve in the variables of innovation, technology and strategic planning. The study proves the tools efficiency in the industry of mining sector in the department of Bolivar, regarding the determinant factors for competitiveness. Finally, It is concluded that the highly competitive Small and Medium Enterprises are those that innovate in their products, processes and management, the ones that have a higher technological level and have a strategic plan.

Keywords: strategic management; competitiveness; strategic planning; competitive success.

1 Introducción

Es reconocido el aporte de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la vinculación de mano de obra, la generación de utilidades y como generadoras de riqueza e incremento al PIB nacional. Sin embargo, estas empresas tienen dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Por otra parte, debido a su estructura organizacional presentan desventajas en recursos humanos, financieros, tecnológicos al compararlas con grandes empresas. Por esto es importante estudiar los factores que determinan la competitividad de las PIME.

2 Antecedentes

A partir de los años cincuenta, las organizaciones de producción de servicios y bienes empezaron a preocuparse por el trastorno en su accionar debido a la poca atención que se le daba al medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Como resultado de esto se empezó a desarrollar la planeación estratégica y el estudio crítico de los administradores, quienes trataron de garantizar que lo planeado se tradujera en acciones concretas; lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica considera pertinente el enfoque de arriba/abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

En la actualidad los gerentes utilizan diferentes mecanismos para garantizar que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El entorno externo, tan cambiante por aspectos como la globalización, los fenómenos sociales, las tendencias económicas, lo ambiental, así como el comportamiento de clientes y proveedores han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles para formar compañías más competitivas. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación e implementación de estrategias y metas estratégicas. Integra, entonces, la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1988) comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien

sus formas de trabajo, lo que les permite ampliar su ventaja. De acuerdo con Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización.

3 Metodología

Fred. R David considera que Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa; al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo, análisis y selección de estrategias alternativas. La ejecución de estas requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación comprueba los resultados de la ejecución y la formulación. Esta metodología la aplicaremos a este estudio de casos por considerarla pertinente para el análisis de un sector económico y para determinar el perfil competitivo de una empresa en dicho sector.

4 Marco Teórico

Este estudio tiene como marco de referencia la metodología de análisis interno y externo de F. David para determinar la competitividad empresarial y las estrategias a utilizar para la permanencia en el mercado, analizando para cada organización sus recursos y capacidades que la diferencian de los demás competidores de su sector. Este artículo forma parte de la investigación denominada “Factores determinantes del éxito competitivo en las PIMEs: Caso departamento de Bolívar” que se desarrolló a través de un estudio empírico. Para el caso en mención tomaremos como referente una empresa del sector minero energético.

El modelo conceptual del sector minero se establece a partir de cuatro componentes generales que representan las dimensiones del sector. Los tres primeros componentes -Sostenibilidad Económica, Sostenibilidad Ambiental y Sostenibilidad Social-

parten de los tres pilares en los que se basa el Desarrollo Sostenible. El cuarto componente corresponde a la Gobernanza Sectorial, que responde a la necesidad de plantear una gestión pública basada en la capacidad, entre otros, de lograr el fortalecimiento institucional y, así, satisfacer las necesidades de la generación actual y de las generaciones futuras a través del fortalecimiento de la competitividad del sector minero, a partir del respeto al Estado de Derecho y la Constitución.

La Sostenibilidad Económica consiste en la práctica de actividades económicamente rentables que cubren las necesidades básicas de la población en el presente; y en el futuro, sin degradar o agotar el capital natural, que suministran los recursos naturales no renovables (Miller y Tyler 2008). Para este sector es necesario considerar la reducción de los costos futuros de la explotación de minerales no renovables con innovación tecnológica que eviten y compensen los impactos negativos (socioeconómicos y ambientales), y que permitan mejorar los procesos productivos del sector. El sector minero apunta, también, a consolidar la sostenibilidad ambiental en sus actividades evitando la destrucción de las fuentes de renovación -capital social y natural-, garantizando el desarrollo sostenible del sector y que sea evidenciable este. Con respecto al componente de sostenibilidad social, se establece un consenso sobre su denominación multidimensional y dinámica (PNUD y CEPAL)¹, por lo cual las agendas de desarrollo social apuntan a una consideración multidimensional para reducir y, finalmente, acabar con las brechas de desigualdad. A partir de los enfoques de Desarrollo Humano (PNUD 2004) y el de Capacidades (Amartya Sen 1987)², se pretende garantizar que las actividades mineras se enmarquen en la idea de sostenibilidad social que vincula el bienestar de la generación actual y el de las futuras generaciones en un marco institucional sólido a partir del respeto al Estado de Derecho y a la Constitución. Por último, en lo correspondiente a la gobernanza del sector se puede definir como la capacidad de respuesta técnica y política para atender la meta del desarrollo sostenible, fortaleciendo la competitividad a nivel internacional a partir de generar un clima de

gobernanza, es decir la toma de decisiones basada en acuerdos formales e informales y de una gestión estratégica de las políticas públicas desde la perspectiva de respeto a los valores constitucionales. (OECD 2011).

Actualmente, las grandes y pequeñas industrias se están enfrentando a cambios importantes, generados por diferentes factores originados por las condiciones tanto internas como externas, por ejemplo, la competencia más aguda, la alta tecnificación de los sectores económicos, los cambios económicos y la globalización de la economía, por mencionar algunos. En este sentido la gerencia estratégica se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos; integra la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

El término administración estratégica es utilizado, por algunos autores, como sinónimo de planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios; el primero es más usado en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo (ver figura 2) que constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1984) es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta

¹ El PNUD reconoce que el desarrollo humano consiste en expandir las libertades de las personas para que puedan tener amplias alternativas disponibles para su vida plena y creativa.

² SEN considera que el desarrollo humano consiste en desarrollar las capacidades de las personas en un ambiente de plena libertad, lo cual aumenta su bienestar, y no cuando las personas son capaces de adquirir o comprar más bienes o servicios.

herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:



Figura 1. Etapas de la administración estratégica. Fuente: Fred David.2013

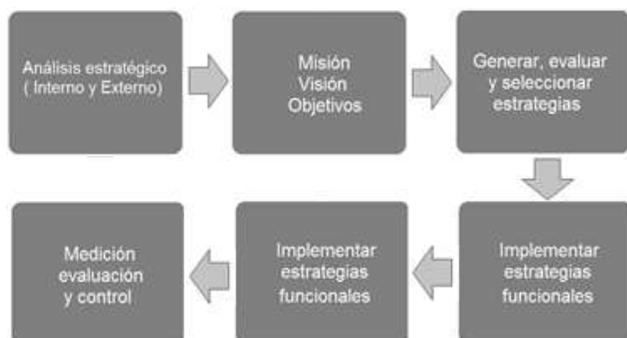


Figura 2. Modelo de administración estratégica. Fuente: Fred David. 2013.

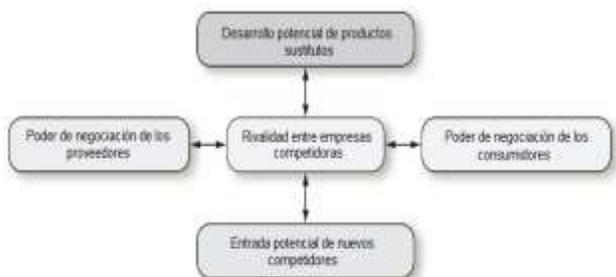


Figura 3. Modelo de competencias de las cinco fuerzas identificadas por Porter. Fuente: Michael Porter. 1984.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter los pasos pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada permite que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

Como objeto de estudio, para aplicar la metodología herramientas descritas, se escogió una empresa familiar, específicamente la Planta de triturados Colón, ubicada en Turbaco y con 25 años de existencia, que es el centro estratégico de minería de la empresa y se comercializa zahorra, caliza, finos y ultra finos. Se partió de la importancia de lo ambiental para la actividad de minería responsable y determinaremos el estado de competitividad actual de la compañía y el sector. La empresa cuenta con varios títulos mineros otorgados por la agencia nacional de minería para aprovechar materiales como zahorra, calizas y arenas. Actualmente la demanda se encuentra concentrada en los productos derivados de la caliza, con aplicabilidad, principalmente, en el sector de la construcción y la industria química y avícola.

4.1 Identificación de aspectos

4.1.1 Misión

La misión y la visión, siguiendo las recomendaciones del autor, cumplen con las características establecidas para su comprensión, medición y alcance. Las auditorías externas (EFE) revelan las oportunidades y amenazas claves a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar, o reducir, el impacto de esas amenazas. De acuerdo a lo que indica Fred David (2013), las fuerzas externas se pueden dividir en: económicas, socioculturales, políticas y legales, tecnológicas, demográficas, globales y naturales.



Figura 4. Identificación de Aspectos: Misión. Fuente: Empresa objeto de estudio. 2018.

4.1.2 Auditoria interna (EFI)

Esta parte del análisis estratégico se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se examinan las relaciones entre estas áreas y también las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, como las fortalezas y debilidades, pueden identificarse y priorizarse de la forma en que lleva a cabo la evaluación interna (Fred, 2003). La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa dada su apariencia científica.

4.1.3 Cadena de valor

De acuerdo con Michael Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las

empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo. Es necesaria una buena dosis de sentido común al realizar el ACV, porque dada la complejidad de las interacciones, cada elemento que conforma la cadena de valor puede tener repercusiones negativas o positivas sobre los otros. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes; estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro secundarias (Fred, 2003).

4.1.3.1 Actividades primarias.

Relacionadas con la creación física del producto, su venta y el servicio postventa. Se pueden dividir en subactividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: 1) logística interna que incluye el recibo de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios, y el transporte interno; 2) operaciones, relacionada con la producción, el empaque, el ensamble, y el mantenimiento de equipos, así como chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los productos finales; 3) logística externa, son las acciones requeridas para llevar el producto al cliente, como almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución; 4) mercadeo y ventas, actividades requeridas para lograr

que los clientes compren el producto, como selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas, gestión de los distribuidores; y por último servicio, que implica las 0 acciones desarrolladas para mantener y mejorar el valor del producto, como el soporte de los clientes, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes y el suministro de reportes.

4.1.3.2 Actividades secundarias

Entre estas se encuentra la Infraestructura: gerencia en general, que viene a ser la gestión de la planeación, en términos legales, financieros, contables y el manejo de asuntos públicos, gestión de la calidad; 2) gestión de los recursos humanos que está relacionada con la vinculación, el desarrollo, la retención, y la compensación de los empleados; 3) desarrollo de tecnología que incluye el desarrollo de la tecnología necesaria para soportar la cadena de valor mediante acciones como investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseños y rediseños; y 4) abastecimiento que es la provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinarias.



Figura 3. Modelo de cadena de valor. Fuente: Michael Porter. 2010.

4.1.4 Estrategias

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. La estrategia se formula en tres niveles organizacionales. Sin embargo, los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización. Es decir, una organización con una sola actividad o negocio tendrá solo un nivel de estrategia: estrategias genéricas o de negocios, que trataran de buscar: el desarrollo de

recursos, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas, la sinergia y las estrategias funcionales. En una empresa diversificada habrá entonces tres niveles de estrategias:

- **Nivel corporativo:** ¿En qué actividad o negocio se debe operar? Esta estrategia se formula en empresas diversificadas, en las cuales hay varios negocios u actividades.
- **Nivel de estrategias genéricas:** ¿Cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?
- **Nivel funcional:** ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y maestras?

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementados unos con otros y cohesionados.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones (ver figura 5). Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño; les sirven para intensificar, evaluar y elegir estrategias. Con respecto a los objetivos estos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo. Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social.

Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

En relación al marco general para la función de estrategias, las técnicas importantes se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones.

■ **Etapa 1.** De los insumos: el marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. Está etapa resume la información básica para formular estrategias.

■ **Etapa 2.** De la adecuación: se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de esta etapa incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston

Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

■ **Etapa 3.** De la decisión: incluye una sola técnica que es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

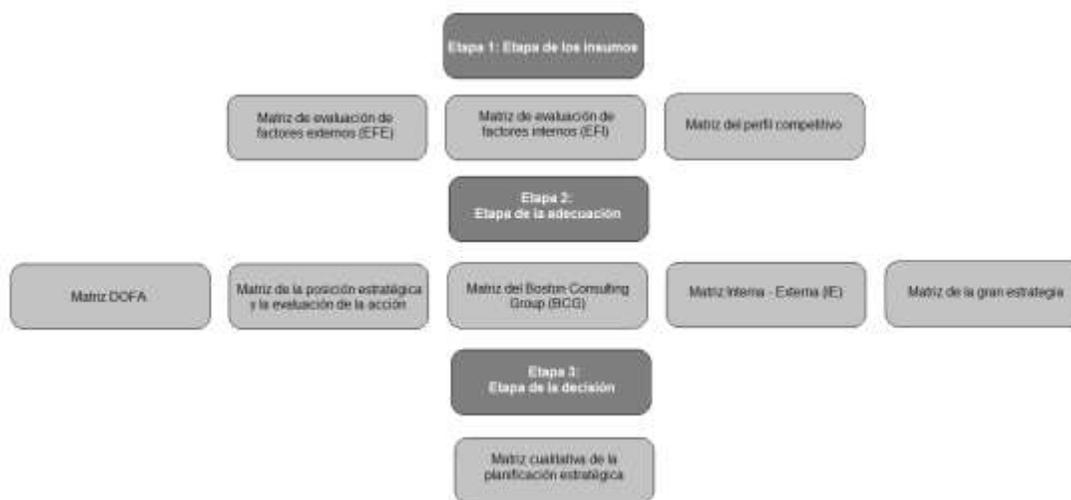


Figura 4. Marco analítico para formular estrategias. Fuente: Elaborada a partir de la información encontrada en Fred David. 2003.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo,

5 Resultados y Discusiones

5.1 Análisis organizacional y del sector

En revisión detallada de las empresas que forman parte del estudio se observa poco compromiso con el medio ambiente, razón por la cual para una de las empresas muestra del estudio se plantea el siguiente objetivo estratégico sobre el cual desarrollaremos nuestro análisis.

Objetivos área ambiental.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Mejorar constantemente nuestros procesos e imagen empresarial procurando buenas prácticas ambientales alineadas con los principios del desarrollo sostenible.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- | | |
|---|--|
| 1 | Sensibilizar a nuestros colaboradores, clientes, proveedores y vecinos impartiendo temas ambientales de actualidad y responsabilidad social. |
| 2 | Prevenir, controlar y mitigar los impactos ambientales generados por las actividades de extracción, beneficio y transformación de material calcáreo. |
| 3 | Cumplir con los requisitos legales aplicables vigentes en materia medio ambiental. |
| 4 | Destinar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planeados. |

5.1.1 Análisis de factores

En Colombia la minería está organizada institucionalmente de la siguiente manera: el ministerio de minas y energía junto con el viceministro de minas son los encargados de formular políticas del gobierno para la administración del sector minero. La política minera en Colombia tiene como visión que “En 2025 Colombia contará con un sector minero organizado, legítimo, incluyente y competitivo, generador de desarrollo tanto a nivel regional como nacional, y que servirá de apoyo para el apalancamiento del postconflicto. Esto se logrará a través de estrategias y proyectos que mejoren las condiciones de seguridad jurídica, aumenten las condiciones competitivas, generen confianza legítima, optimicen la infraestructura, brinden información oportuna y de calidad y que permitan una institucionalidad minera eficiente y fortalecida”

La política minera se fundamenta en 6 pilares estratégicos:

- a. **Seguridad jurídica:** Tener un marco legal claro y estable para el desarrollo del sector.
- b. **Condiciones competitivas:** Promover condiciones competitivas para la industria

minera, que garantice que puedan extraerse los minerales y obtener los impuestos, las regalías y el empleo minero que necesita el país y que permita un eficiente desarrollo de la industria.

- c. **Confianza legítima:** Generar relación de mutua confianza entre el Gobierno, el sector productivo y las comunidades mineras.
- d. **Infraestructura:** Realizar gestión para la ampliación y modernización de la infraestructura de transporte existente en el país.
- e. **Información:** Ampliar el conocimiento del territorio colombiano desde el punto de vista geológico-minero, así como de los sistemas de información minera que le dan soporte al desarrollo de la actividad.
- f. **Institucionalidad minera fortalecida y eficiente:** Mejorar los niveles de eficiencia de la autoridad minera en aspectos como tiempos de respuesta y agilidad en los trámites.

A continuación, se relacionan la normativa que regula la Política Minera en Colombia:

5.1.2 Normatividad Minera.

Tabla 1. Normatividad Minera. Fuente: Ministerio de Minas y Energía

Ley/Decreto/Política	Contenido Principal
Decreto – Ley 2655 de 1988	Los objetivos fundamentales que este decreto planteaba eran fomentar la exploración del territorio nacional y de los espacios marítimos jurisdiccionales, para establecer la existencia de minerales; facilitar su racional explotación; atender las necesidades de la demanda; crear oportunidades de empleo en las actividades mineras; estimular la inversión en esta industria y promover el desarrollo de las regiones donde se adelante. Asimismo, definió en términos de volumen tres tamaños de la minería en el país: pequeña, mediana y gran minería, de acuerdo con el Conpes del año 97. Por otro lado, dicho decreto en su Artículo 7 declaró de utilidad pública o de interés social la industria minera en sus ramas de prospección, exploración, explotación, beneficio, transporte, fundición, aprovechamiento, procesamiento, transformación y comercialización. Por lo tanto, el Ministerio de Minas y Energía podía decretar, a solicitud de la parte legítimamente interesada, las expropiaciones de bienes y derechos necesarios para su ejercicio o su eficiente desarrollo. Este decreto fue derogado por la Ley 685 de 2001.
Constitución Política de Colombia de 1991	La Constitución Política de Colombia de 1991 en su Artículo 332 establece que “el Estado es propietario del subsuelo y de los recursos naturales no renovables, sin perjuicio de los derechos adquiridos y perfeccionados con arreglo a las leyes preexistentes”. De igual forma, el Artículo 334 de la Constitución determina que “la dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano”.
Conpes 2898 de 1997 “Estrategias para el fortalecimiento del sector minero en Colombia”	El Conpes definió las perspectivas de la industria minera colombiana, así como la aprobación de un plan de acción que incluía estrategias para lograr el desarrollo sostenible de la industria minera del país, de acuerdo con las políticas del Plan Nacional de Desarrollo Minero de 1997. El mismo establece elementos diferenciadores y un tratamiento diferencial para la pequeña, mediana y gran minería, basados en tres aspectos fundamentales: “el desarrollo limitado de proyectos de gran minería, la proliferación de la pequeña minería caracterizada por explotaciones antitécnicas y de carácter informal, y la problemática ambiental asociada en especial con la minería informal” (Conpes 2898 de 1997).
Ley 685 de 2001: Código de Minas	Este código plantea como objetivos de interés público fomentar la exploración técnica y la explotación de los recursos mineros de propiedad estatal y privada; estimular estas actividades para satisfacer los requerimientos de la demanda interna y externa y para que su aprovechamiento se realice en forma armónica con los principios y normas de explotación racional de los recursos naturales no renovables y del ambiente, bajo un concepto integral de desarrollo sostenible y del fortalecimiento económico y social del país. El Código de Minas anterior, Decreto 2655 de 1988, tenía una clasificación de la minería de acuerdo con las áreas y actividades de producción, que

	<p>permitía orientar al Estado con figuras de titulación minera según la actividad minera que se desarrollara. Sin embargo, las diferentes figuras jurídicas de titulación minera no permitían unificar los requisitos y las obligaciones de dichas actividades.</p> <p>Con la expedición del Código de Minas actualmente vigente, Ley 685 de 2001, se unificó la figura jurídica como Contrato de Concesión Minera para la Exploración y Explotación Minera; no obstante, se dejaron a salvo las demás titulaciones particulares y concretas ya consolidadas con los regímenes anteriores. Finalmente, el Artículo 361 del actual Código de Minas derogó todas las disposiciones contrarias, en especial las del Decreto 2655 de 1988 (Código de Minas) y los decretos 2656 y 2657 de 1988.</p>
Plan Nacional para el Desarrollo Minero, visión para el año 2019 – UPME	<p>El plan ubica el horizonte de la planificación del sector en el territorio de la competitividad de nuestros productos mineros y de sus servicios asociados en los mercados nacionales y extranjeros. Con ello en mente, se presentan propuestas de valor para los segmentos de clientes institucionales seleccionados como estratégicos y se desarrollan las actividades requeridas a partir de tres líneas básicas: 1) facilitar la actividad minera, 2) promover el desarrollo sostenible de la minería y 3) fiscalizar el aprovechamiento minero.</p>
Política de Promoción del País Minero 2006	<p>La política busca promover la actividad minera a través de tres líneas de acción: la promoción e inserción del país minero en el contexto internacional; el incremento de la productividad y competitividad de la actividad minera y el ordenamiento territorial. Actualmente esta política se encuentra en proceso de evaluación y validación.</p>
Política de Administración del Recurso Minero 2006	<p>La política plasma los criterios mediante los cuales una Gobernación, o ciudad capital de un departamento, puede acceder al otorgamiento de la delegación para la administración del recurso minero en su jurisdicción por parte del Ministerio de Minas y Energía; además, indica cuáles son las obligaciones mínimas que hay que cumplir, la forma como el Ministerio de Minas y Energía apoyará el desempeño de dicha función y cuándo se deberá recoger la función delegada por parte del Ministerio de Minas y Energía. Actualmente esta política se encuentra en proceso de evaluación y validación.</p>
Ley 1382 de 2010	<p>Esta ley pretendía modificar la Ley 685 de 2001, Código de Minas. Entre otros objetivos, la ley buscaba formalizar la actividad de pequeños mineros tradicionales, mejorar la fiscalización técnica y ambiental de las operaciones mineras y restablecer el derecho del Estado para reservar ciertas áreas, para ofrecerlas bajo diferentes instrumentos. Sin embargo, con la Sentencia C-366 del 2011, la Corte Constitucional declaró inexecutable la ley, debido a que se omitió la consulta previa con las comunidades étnicas que podrían verse afectadas. Los efectos del fallo fueron diferidos a dos años, con el fin de preservar la vigencia de algunas normas. Así, al cumplimiento de este término, la Ley 1382 perdió validez.</p>
Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014 "Prosperidad para todos"	<p>El Plan Nacional de Desarrollo definió al sector minero-energético como una de las locomotoras para el desarrollo económico del país. En este sentido, el plan definió una serie de acciones para posicionar a Colombia en el mundo como un país minero. El plan determinó en su momento lo siguiente: "Es primordial focalizar los esfuerzos en configurar una institucionalidad que sea capaz de responder al dinamismo del sector, teniendo en cuenta la problemática existente en todos los niveles de la cadena productiva. De la misma manera, es prioritario erradicar la extracción ilícita de minerales, la cual ha producido una mala percepción de la sociedad colombiana hacia el sector minero, debido a los daños causados al medio ambiente y a la sociedad. Para consolidar el sector minero como un motor para el desarrollo económico, es preciso mantener una interrelación con otros sectores: establecer canales de comunicación fluidos con el sector ambiental, mejorar el manejo con comunidades en áreas de influencia de los proyectos en las fases de diseño, desarrollo, y operación y coordinar con el Ministerio de Transporte para identificar las necesidades de infraestructura vial, férrea y portuaria".</p>
Política Nacional de Seguridad Minera Resolución N° 18-1467 de 2011	<p>La política busca establecer los pilares para el mejoramiento de la seguridad minera en el país y definir lineamientos técnicos y operativos para prevenir al máximo accidentes y que estos puedan provocar la muerte de trabajadores mineros. La política se fundamenta en los siguientes pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque preventivo • Mayor exigencia técnica • Participación activa y compromiso de todas las partes interesadas • Consolidación de un sistema público de información en materia de seguridad minera
Conpes 3762 de 2013 "Lineamientos de Política para el Desarrollo de Proyectos de Interés Nacional y Estratégicos" (PINES)	<p>Este documento define los lineamientos de política para la identificación y priorización de proyectos en infraestructura, hidrocarburos, minería y energía considerados de interés nacional y estratégicos (PINES), y a su vez especifica aspectos relevantes relacionados con los trámites y procedimientos requeridos para formular y ejecutar dichos proyectos, que hay que resolver</p>
Ley 1658 de julio de 2013, por medio de la cual se establecen las disposiciones para la comercialización y el uso del mercurio en las diferentes actividades industriales del país	<p>La ley tiene como objetivo principal proteger y salvaguardar la salud humana y preservar los recursos naturales renovables y el ambiente. Para lo anterior, se establece la erradicación del uso del mercurio para la minería en todo el territorio nacional en un plazo máximo de 5 años, a partir de la entrada en vigencia de la ley. La ley establece que el Ministerio de Minas y Energía debe diseñar una estrategia para promover el registro de los usuarios de mercurio al interior de su sector.</p>
Política Nacional para la Formalización de la Minería en Colombia – Resolución n.º 90719 de 2014	<p>La política se enfoca en generar herramientas de apoyo a los mineros informales de pequeña y mediana escala preferentemente, de tal forma que, con la ayuda del Estado, la implementación de la política permitirá formalizar su actividad y en aspectos técnicos, ambientales, económicos, sociales y laborales. La política cuenta con 8 líneas estratégicas para su implementación: coordinación interinstitucional, formación para el trabajo minero, inclusión diferencial y desarrollo social, información para la formalización, fortalecimiento técnico, asociativo y empresarial, recursos e incentivos, minería bajo el amparo de un título y normatividad y lineamientos, todas asociadas a resolver los problemas de informalidad minera en el territorio nacional.</p>
Plan Nacional de Ordenamiento Minero – Resolución 0256 de 2014	<p>El propósito de este plan es lograr un aprovechamiento ordenado y responsable de los recursos mineros, promoviendo así la conversión del capital minero en otras formas de capital que se traduzcan en mayor bienestar y desarrollo para las regiones productoras y para el país.</p>

La minería incorpora las mejores prácticas internacionales en áreas como seguridad industrial y salud ocupacional, gestión ambiental e incidencia socioeconómica, en aras de proteger, respetar y velar por el goce efectivo de los derechos humanos. En el entendido que el sector debe aportar al desarrollo de las comunidades, en particular, de las poblaciones presentes en sus áreas de influencia, creando estrategias para aprovechar las oportunidades que devienen del ejercicio de la actividad minera en dos sentidos: formación para el empleo y dinamización de la economía regional. Para tales fines, el Ministerio de Minas y Energía debe apoyar la construcción de un Plan de Educación Sectorial en coordinación con el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación, el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA, y el sector privado, con el fin de revisar los programas académicos existentes, fortaleciendo la competencia de los 194 programas actuales y creando una nueva oferta académica para el sector minero colombiano.

5.1.3 Análisis de la Situación Actual.

Tabla 2. Diagnostico Interno Matriz EFE

Matriz para la Evaluación de Factores Externos			
Empresa: caso de estudio	Área: triturados y molindas		
Oportunidades	Peso	Valor	Ponderado
Problemas económicos de la competencia.	0,02	1	0,02
Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.	0,04	2	0,08
Crecimiento del sector.	0,07	3	0,21
Incentivos gubernamentales por buenas prácticas en la actividad minera.	0,02	2	0,04
Acceso a nuevas tecnologías.	0,05	2	0,1
Convenios interinstitucionales y acuerdos de cooperación en el sector y el gobierno.	0,04	4	0,16
Participación en proyectos gubernamentales.	0,07	3	0,21
Penetración de nuevos mercados.	0,05	4	0,2
Diversificación de productos.	0,07	4	0,28
Beneficios tributarios.	0,07	4	0,28
Amenazas	Peso	Valor	Ponderado
Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la explotación.	0,03	2	0,06
Condiciones de la demanda por disminución de la operación del sector de la construcción y otros sectores.	0,08	3	0,24
Impactos sociales y ambientales por explotación minera.	0,04	4	0,16
Restricciones en la explotación minera por legislación gubernamental.	0,05	4	0,2
Minería ilegal.	0,07	3	0,21
Limitación de recursos económicos.	0,03	3	0,09
Aumento de la competencia.	0,04	2	0,08

Aumento de precios de productos en el sector por alzas en mano de obra y combustibles.	0,07	3	0,21
Organizaciones que van en contra de la explotación minera.	0,03	3	0,09
Disminución de la producción y explotación minera por cambios climáticos repentinos en la región.	0,06	1	0,06
TOTAL	1,0		2,98

Tabla 3. Diagnostico Interno Matriz EFI

Matriz para la Evaluación de Factores Internos			
Empresa: caso de estudio	Área: triturados y molindas		
Fortalezas	Peso	Valor	Ponderado
Generación de altos ingresos a favor del gobierno.	0,06	3	0,18
Calidad y variedad de producto.	0,07	4	0,28
Buen servicio y atención al cliente.	0,06	3	0,18
Trayectoria de la empresa.	0,06	3	0,18
Programas de capacitación y buenas prácticas HSE para la explotación minera.	0,06	3	0,18
Personal altamente capacitado y calificado.	0,06	4	0,24
Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.	0,06	3	0,18
Aumento de las estrategias ambiental y socialmente responsables para la explotación minera de la empresa.	0,05	3	0,15
Alianzas estratégicas con proveedores.	0,07	4	0,28
Generación de empleo en la región.	0,05	4	0,2
Ubicación.	0,07	4	0,28
Debilidades	Peso	Valor	Ponderado
Fuga de personal altamente capacitado.	0,06	2	0,12
Obsolescencia de tecnología por recursos limitados.	0,04	2	0,08
Falta de un departamento de I+D+i	0,06	1	0,06
Falta de estrategias para posicionamiento de marca.	0,06	2	0,12
Limitación de disponibilidad de maquinaria por mantenimiento.	0,06	1	0,06
Falta de controles periódicos para determinar el estado del título minero.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,0		2,87

Ponce (2007) considera que valorar cada uno de los factores, aspectos internos y externos de una empresa, trae como consecuencia la ponderación de ambas matrices

Tabla 4. Análisis FODA

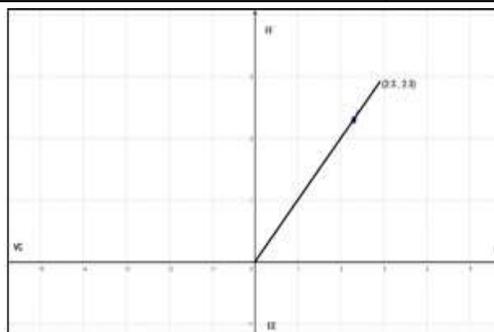
Matriz Foda		
	Fortalezas - F	Debilidades - D
	<p>F1. Generación de altos ingresos a favor del gobierno.</p> <p>F2. Calidad y variedad de producto.</p> <p>F3. Buen servicio y atención al cliente.</p> <p>F4. Trayectoria de la empresa.</p> <p>F5. Programas de capacitación y buenas prácticas HSE para la explotación minera.</p> <p>F6. Personal altamente capacitado y calificado.</p> <p>F7. Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.</p> <p>F8. Aumento de las estrategias ambiental y socialmente responsables para la explotación minera de la empresa.</p> <p>F9. Alianzas estratégicas con proveedores.</p> <p>F10. Generación de empleo en la región.</p> <p>F11. Ubicación.</p>	<p>D1. Fuga de personal altamente capacitado.</p> <p>D2. Obsolescencia de tecnología por recursos limitados.</p> <p>D3. Falta de un departamento de I+D+i</p> <p>D4. Falta de estrategias para posicionamiento de marca.</p> <p>D5. Limitación de disponibilidad de maquinaria por mantenimiento.</p> <p>D6. Falta de controles periódicos para determinar el estado del título minero.</p>
Oportunidades - O	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Problemas económicos de la competencia.</p> <p>O2. Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.</p> <p>O3. Crecimiento del sector.</p> <p>O4. Incentivos gubernamentales por buenas prácticas en la actividad minera.</p> <p>O5. Acceso a nuevas tecnologías.</p> <p>O6. Convenios interinstitucionales y acuerdos de cooperación en el sector y el gobierno.</p> <p>O7. Participación en proyectos gubernamentales.</p> <p>O8. Penetración de nuevos mercados.</p> <p>O9. Diversificación de productos.</p> <p>O10. Beneficios tributarios.</p>	<p>1. Generación de nueva oportunidad de negocio aprovechando la calidad de los yacimientos de caliza y otros. (F2, O8, O9).</p> <p>2. Plan de desarrollo para dinamización de la economía regional. (F8, F10, O4, O6).</p>	<p>1. Adquirir nuevas tecnologías para aumento de la productividad. (D2, O5).</p> <p>2. Creación de un departamento de innovación, desarrollo e investigación para diversificación de productos. (D3, O8, O9).</p>
Amenazas - A	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la explotación.</p> <p>A2. Condiciones de la demanda por disminución de la operación del sector de la construcción y otros sectores.</p> <p>A3. Impactos sociales y ambientales por explotación minera.</p> <p>A4. Restricciones en la explotación minera por legislación gubernamental.</p> <p>A5. Minería ilegal.</p> <p>A6. Limitación de recursos económicos.</p> <p>A7. Aumento de la competencia.</p> <p>A8. Aumento de precios de productos en el sector por alzas en mano de obra y combustibles.</p> <p>A9. Organizaciones que van en contra de la explotación minera.</p> <p>A10. Disminución de la producción y explotación minera por cambios climáticos repentinos en la región.</p>	<p>1. Creación de fundación en convenio con empresas del sector y el gobierno. (F8, A3, A4)</p> <p>2. Creación formal del área comercial para el fortalecimiento y crecimiento de las ventas, nuevos clientes en la región caribe estableciendo proyecciones de ventas a un tiempo determinado. (F2, A7, A8).</p>	<p>1. Plan de publicidad y marketing dirigido al posicionamiento de marca en el mercado. (D4, A7).</p> <p>2. Creación de área de innovación, desarrollo e investigación para optimización de procesos y aumento de productividad. (D3, D2, A1).</p>

Tabla 5. Evaluación Perfil de la Competencia MPC

Matriz de Perfil Competitivo							
Empresa caso de estudio	Área: triturados y molindas						
Factor Determinante de Éxito	Peso	Empresa caso de estudio		CANTECO SA		CANTERA SANTA ANA - ARGOS	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Calidad y variedad de producto.	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Buen servicio y atención al cliente.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Publicidad y marketing.	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Precios competitivos.	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Participación en el mercado.	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Lealtad del cliente.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Ubicación.	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
TOTAL	1,00		3,50		2,60		3,50

Tabla 6. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción. MATRIZ PEYEA

Matriz PEYEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera FF	Calificación	Estabilidad del Entorno- EE	Calificación
Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.	6	Crecimiento del sector.	-1
		Aumento de la competencia.	-4
Flujo de caja estable.	4	Restricciones en la explotación minera por legislación gubernamental.	-3
Promedio FF	10	Promedio EE	-8
Ventaja Competitiva VC	Calificación	Fortaleza de la Industria FI	Calificación
Calidad y variedad de producto.	-2	Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.	5
Buen servicio y atención al cliente.	-3	Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la explotación.	3
Penetración de nuevos mercados y diversificación de productos.	-2		
Alianzas estratégicas con proveedores.	-1		
Generación de empleo en la región.	-1		
Ubicación.	-1		
Promedio VC	-10	Promedio FI	8
Conclusiones			
FF	5		
FI	4		
EE	-2,7		
VC	-1,7		
Gráfica (X,Y)			
X	2,33		
Y	2,33		



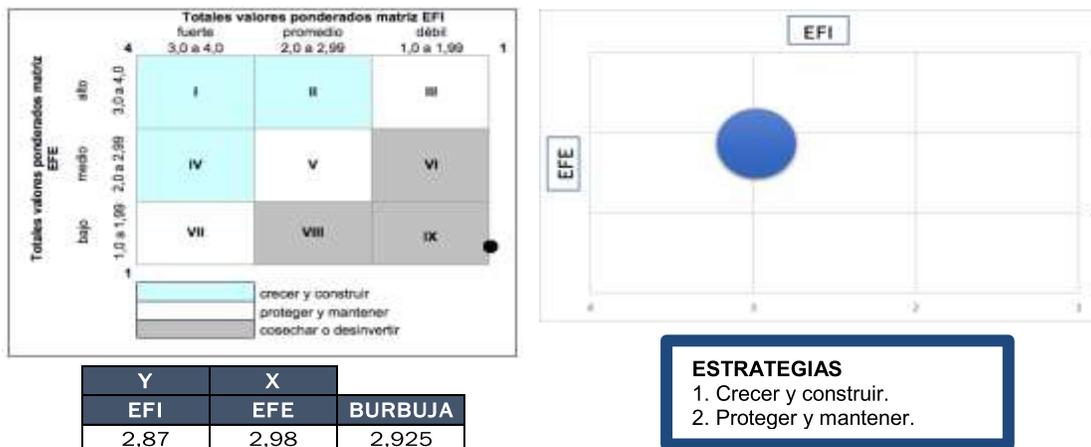


Figura 5. Matriz Interna Externa Matriz IE



Figura 6. Matriz de la gran estrategia. MATRIZ GE

Luego del análisis de los datos y las matrices, se determina que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante I de la matriz GE ya que de acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA puede concentrarse en la penetración de mercados con el desarrollo de nuevos productos y estrategias comerciales que le permitan el fortalecimiento y crecimiento de las ventas obteniendo nuevos clientes en la región caribe y estableciendo proyecciones de ventas a un tiempo determinado. La empresa posee una integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal ya que cuenta con alianzas estratégicas y convenidos interinstitucionales que le permiten consolidar su posición en el mercado. La diversificación de sus productos y su ubicación estratégica disminuyen el riesgo asociado a una línea de producto estrecha.

Tabla 7. Matriz cualitativa de la planeación estratégica. MATRIZ MCPE.

MATRIZ MCPE					
Factores críticos para el éxito	Estrategias	Creación formal de área comercial (f2, a7, a8).		Creación de área de I+D+I (d3, o8, o9); (d3, d2, a1).	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Oportunidades		Peso			
Problemas económicos de la competencia.		0,02	0	0	0
Possibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.		0,04	1	0,04	4
Crecimiento del sector.		0,07	4	0,28	3
Incentivos gubernamentales por buenas prácticas en la actividad minera.		0,02	4	0,08	2
Acceso a nuevas tecnologías.		0,05	2	0,1	4
Convenios interinstitucionales y acuerdos de cooperación en el sector y el gobierno.		0,04	2	0,08	4
Participación en proyectos gubernamentales.		0,07	4	0,28	4
Penetración de nuevos mercados.		0,05	4	0,2	4

Diversificación de productos.	0,07	4	0,28	4	0,28
Beneficios tributarios.	0,07	4	0,28	4	0,28
Amenazas	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la explotación.	0,03	1	0,03	4	0,12
Condiciones de la demanda por disminución de la operación del sector de la construcción y otros sectores.	0,08	4	0,32	3	0,24
Impactos sociales y ambientales por explotación minera.	0,04	4	0,16	1	0,04
Restricciones en la explotación minera por legislación gubernamental.	0,05	0	0	0	0
Minería ilegal.	0,07	1	0,07	1	0,07
Limitación de recursos económicos.	0,03	4	0,12	4	0,12
Aumento de la competencia.	0,04	4	0,16	4	0,16
Aumento de precios de productos en el sector por alzas en mano de obra y combustibles.	0,07	2	0,14	1	0,07
Organizaciones que van en contra de la explotación minera.	0,03	0	0	0	0
Disminución de la producción y explotación minera por cambios climáticos repentinos en la región.	0,06	0	0	2	0,12
Fortalezas	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Generación de altos ingresos a favor del gobierno.	0,06	0	0	0	0
Calidad y variedad de producto.	0,07	4	0,28	4	0,28
Buen servicio y atención al cliente.	0,06	4	0,24	0	0
Trayectoria de la empresa.	0,06	4	0,24	0	0
Programas de capacitación y buenas prácticas HSE para la explotación minera.	0,06	2	0,12	0	0
Personal altamente capacitado y calificado.	0,06	1	0,06	3	0,18
Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.	0,06	1	0,06	3	0,18
Aumento de las estrategias ambiental y socialmente responsables para la explotación minera de la empresa.	0,05	1	0,05	1	0,05
Alianzas estratégicas con proveedores.	0,07	4	0,28	1	0,07
Generación de empleo en la región.	0,05	2	0,1	1	0,05
Ubicación.	0,07	4	0,28	0	0
Debilidades	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Fuga de personal altamente capacitado.	0,06	0	0	0	0
Obsolescencia de tecnología por recursos limitados.	0,04	0	0	3	0,12
Falta de un departamento de I+D+i	0,06	2	0,12	4	0,24
Falta de estrategias para posicionamiento de marca.	0,06	4	0,24	2	0,12
Limitación de disponibilidad de maquinaria por mantenimiento.	0,06	0	0	3	0,18
Falta de controles periódicos para determinar el estado del título minero.	0,05	0	0	0	0
TOTAL	2,0		4,69		4,22

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Análisis de brechas.

De acuerdo con el análisis realizado en las matrices EFE, EFI, MPC y FODA se determinó que la empresa tiene dos grandes brechas que afectan principalmente el crecimiento de la empresa en el mercado, el desarrollo de nuevos productos y posicionamiento de marca.

Las brechas identificadas son:

ñ **Falta de un departamento de I+D+i.** La empresa en la actualidad no cuenta con un proceso destinado a la innovación y al desarrollo de nuevos productos, mejoramiento de los existentes y mejoramiento de procesos que le permita penetrar nuevos mercados a través de la diversificación de productos.

ñ **Falta de estrategias comerciales.** Actualmente no existe un proceso dedicada al fortalecimiento y crecimiento de las ventas, adquisición nuevos clientes en la región caribe estableciendo proyecciones de ventas a un tiempo determinado y posible expansión a nuevos nichos de mercado.

6.2 Plan de Acción

Creación formal del proceso comercial.			
Ítem	Actividad	Responsable	Seguimiento
1	Determinar la visión, misión y objetivos del proceso comercial.	Gerencia	Direccionamiento Estratégico
2	Determinación, contratación y/o formación del talento humano: Definir las competencias y habilidades de la (s) persona (s) encargada de ejecutar las actividades proyectadas para el cumplimiento de los objetivos.	Gerencia - Coord. Talento Humano	Direccionamiento Estratégico
3	Diagnóstico inicial del estado actual: Se debe determinar la posición de la empresa en el mercado evaluando los factores internos y externos.	Coord. Comercial	Gerencia
4	Realización de plan de mercadeo y crecimiento.	Coord. Comercial	Gerencia
5	Presentación de plan de mercadeo, indicadores, toma de decisiones y posterior aprobación.	Coord. Comercial - Gerencia	Direccionamiento Estratégico
6	Contratación y aprobación para reestructuración de imagen comercial: Brochure, flyers, tarjetas de presentación, pagina web, redes sociales y demás insumos necesarios a nivel publicitario.	Coord. Comercial - Gerencia - Proveedor	Proceso comercial - Gerencia
7	Realización de cronograma para ejecución de visitas, expansión de mercado y adquisición de nuevos clientes.	Proceso Comercial	Gerencia
8	Presentación, aprobación y toma de decisiones sobre cronograma para ejecución de visitas, expansión de mercado y adquisición de nuevos clientes.	Gerencia - Coord. Comercial	Direccionamiento Estratégico
9	Ejecución de cronograma de mercadeo	Proceso Comercial	Gerencia
10	Presentación y análisis de indicadores trimestrales del proceso comercial	Proceso Comercial - Gerencia	Direccionamiento Estratégico

Creación del proceso de innovación, desarrollo e investigación I+D+i.			
Ítem	Actividad	Responsable	Seguimiento
1	Estructuración del departamento I+D+i: Misión. Visión, objetivos.	Gerencia	Direccionamiento Estratégico
2	Selección de responsables: Determinación de competencias, habilidades y formación para selección del personal idóneo.	Gerencia - Coord. Talento Humano	Direccionamiento Estratégico
3	Evaluación de necesidades de la empresa en la actualidad: Determinación y análisis de factores internos y externos.	Coord. De investigación	Gerencia
4	Realización de plan de vigilancia tecnológica.	Proceso de I+D+i	Gerencia
5	Presentación y aprobación de plan de vigilancia tecnológica: Objetivos, cronograma, Indicadores y presupuesto.	Proceso de I+D+i - Gerencia	Direccionamiento Estratégico
6	Ejecución de plan de vigilancia tecnológica a corto plazo	Proceso de I+D+i	Gerencia
7	Presentación, análisis de indicadores y cumplimiento de objetivos del proceso de I+D+i.	Proceso de I+D+i - Gerencia	Direccionamiento Estratégico

6.3 Cierre de brechas

De acuerdo con los resultados obtenidos en las matrices PEYEA, IE y GE, la empresa debe desarrollar las siguientes estrategias para el cierre de las brechas identificadas en el ítem anterior: Creación formal del proceso comercial, Creación del proceso de innovación, desarrollo e investigación I+D+i.

Referencias

- Ansoff, Igor (1990) ¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa Dirección y Administración Vol. II Estrategia Empresarial. España: Plaza & Juanes Editores S.A
- CEPAL, OCDE y CAF, 2014. Perspectivas económicas de América Latina 2015. El libro fue originalmente escrito en español. La versión oficial de este libro es

la versión en inglés publicada bajo el título: Latin American Economic Outlook 2015. Education, Skills and Innovation for Development

- David, Fred. 2010. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 14ta Edición
- J. C. Henderson and J. G. Sifonis, 1998. "The Value of Strategic Information Planning: Understanding Consistency, Validity, and Information Markets" *MIS Quarterly* 12.
- Miller, ILLER, Jr. y G. Tyler YLER. 2008. "Ciencia ambiental Desarrollo sostenible: Un enfoque integral Innovación Educativa". México, Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, vol. 8, núm. 45.
- Mintzberg H, Quinn J, Voyer j. 1997. El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Editores.
- OECD, 2011. Estudios sobre Gobernanza Pública Política minera de Colombia. (abril de 2016). <https://www.minminas.gov.co/>
- Porter, Michael. 1984. Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA. 1984.
- Sen, A. (1987). *The Standard of Living*. Cambridge: Cambridge University Press