

**CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA  
ICOBANDAS S.A. DE LA CIUDAD DE POPAYÁN**



**DORA ELENA AGREDO ANACONA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2015**

**INFORME FINAL  
CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA  
ICOBANDAS S.A DE LA CIUDAD DE POPAYÁN**

**DORA ELENA AGREDO ANACONA**

**Trabajo de grado Pregrado en la modalidad de Práctica Profesional, para optar  
por el título de Administradora de Empresas.**

**Asesor Académico:  
DIEGO CÁCERES BARAJAS  
Especialista**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
AGOSTO DE 2015**

## Tabla de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....</b>	<b>7</b>
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.3. OBJETIVOS .....	9
1.3.1. Objetivo General .....	9
1.3.2. Objetivos Específicos:.....	9
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1.1. Análisis Estratégico.....	10
2.1.2. Aproximación al concepto de entorno .....	10
2.2. MARCO CONTEXTUAL .....	15
2.2.1. Diagnóstico Situacional. ....	15
2.2.2. Contextualización de la empresa.....	16
2.3. MARCO LEGAL .....	17
<b>3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....</b>	<b>18</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	18
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	18
3.3. INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	19
<b>4. DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>21</b>
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	21
4.1.1. Identificación de variables. ....	21
4.1.2. Análisis del Entorno General (Internacional, Nacional y Local).....	24
4.1.2.1. Dimensión Macroeconómica. ....	24
4.1.2.2. Dimensión Socio-Cultural.....	35
4.1.2.3. Dimensión Político - Legal. ....	38
4.1.2.4. Dimensión Tecnológica. ....	51
4.1.3. Análisis del Entorno Específico. ....	55
4.1.3.1. Aplicación de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	56
4.1.3.2. Benchmarking Competitivo. ....	69
4.1.4. Matrices.....	73
4.1.4.1. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	73
4.1.4.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	73
<b>5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

## Índice de Tablas

Tabla N° 1: Áreas de aplicación del diagnóstico estratégico:.....	19
Tabla N° 2: Variables del entorno General aplicables a la empresa icobandas s.a.....	22
Tabla N° 3: Factores claves del sector .....	23
Tabla N° 4: Mercado del sector del caucho en Colombia.....	30
Tabla N° 5: Resumen de variables económicas. Periodo 2004 – 2014.....	31
Tabla N° 6: Indicadores económicos. Base 2015 .....	32
Tabla N° 7: Proyecciones Periodo 2016-2025:.....	34
Tabla N° 8: Tarifas sobretasa impuesto CREE:.....	46
Tabla N° 9: Tarifas sobretasa impuesto al PT.....	46
Tabla N° 10: Normatividad ambiental aplicable a la empresa icobandas s.a. ....	51
Tabla N° 11: Cobertura de Servicios TIC en Popayán. ....	54
Tabla N° 12: Normatividad ambiental internacional: .....	39
Tabla N° 13: Resumen de Tratados de Libre Comercio (T.L.C) de Colombia. ....	40
Tabla N° 14: Otros acuerdos comerciales de Colombia a 2015.....	41
Tabla N° 15: Gravamen para importaciones.....	48
Tabla N° 16: Comparación de factores tecnológicos.....	53
Tabla N° 17: Datos generales de la empresa.....	56
Tabla N° 18: Calificación de la fuerza Entrada de Nuevos Participantes.....	57
Tabla N° 19: Calificación de la fuerza Intensidad de los Sustitutos.....	59
Tabla N° 20: Calificación de la fuerza Intensidad de los Rivales Actuales.....	63
Tabla N° 21: Clasificación de la competencia: .....	61
Tabla N° 22: Descripción de las principales empresas competidoras: .....	61
Tabla N° 23: Segmentos de clientes .....	65
Tabla N° 24: Calificación de la fuerza Poder de Negociación de los Compradores.....	65
Tabla N° 25: Calificación de la fuerza Poder de Negociación de los Proveedores .....	67
Tabla N° 26: Principales Proveedores .....	67
Tabla N° 27: Matriz EFE .....	74
Tabla N° 28: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de icobandas s.a. ....	76
Tabla N° 29: Tabla resumen de oportunidades y amenazas de la empresa .....	77

## Índice de Figuras

Figura N° 1: Crecimiento Económico del Mercado de Icobandas S.A .....	26
Figura N° 2: PIB. Serie Histórica (2004-2014) a precios constantes: .....	27
Figura N° 3: Variación porcentual DTF. Series Históricas.....	28
Figura N° 4: Variación porcentual de la Inflación. Series Históricas: .....	28
Figura N° 5: Tasa de Cambio. Series Históricas.....	29
Figura N° 6: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	55
Figura N° 7: Calificación de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	69
Figura N° 8: Radar para la organización icobandas s.a. ....	70
Figura N° 9: Radar para la organización Continental. ....	71
Figura N° 10: Radar para la organización Fenner Dunlop.....	71
Figura N° 11: Radar para la organización Sempertrans.....	72
Figura N° 12: Benchmarking Competitivo .....	72

## Índice de Anexos

ANEXO N° 1: Selección de variables de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	82
ANEXO N° 2: Programas por parte del Gobierno para las empresas .....	84
ANEXO N° 3: Mercado objetivo empresa Icobandas s.a. a nivel internacional . ....	86
ANEXO N° 4: Medidas arancelarias por acuerdos comerciales:.....	87
ANEXO N° 5: Análisis de Impactos.....	89
ANEXO N° 6: Matriz POAM.....	98

## INTRODUCCIÓN

El análisis estratégico de una organización hace referencia al diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra tanto a nivel interno como externo, se responde a las preguntas: ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy? para llegar a pronósticos futuros y si es posible mejorar las condiciones actuales. Por tanto, es indispensable obtener y evaluar la información del entorno para identificar las circunstancias externas que influyen en la organización y con ello desarrollar estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas, revisar sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.

El estudio del entorno organizacional, implica la comprensión y vigilancia de las características ambientales del mismo, esto permite a los gerentes diseñar estrategias con las cuales puedan enfrentar dichas cuestiones y luego utilizarlas para planear las proyecciones de las operaciones a largo plazo y realizar adaptaciones internas en su estructura y/o procesos si es necesario.

En el caso específico del presente trabajo, el propósito es el de realizar un análisis estratégico del entorno externo de la empresa **icobandas s.a.** del que se obtienen tanto en aspectos positivos (oportunidades), como en negativos (amenazas) para la empresa; de esta forma se trata de brindar un paneo del entorno general y específico, que luego pueda ser utilizado como insumo para la creación de estrategias y formulación del plan estratégico organizacional.

En lo concerniente al desarrollo temático de la presente caracterización y tal como se indica a continuación, está conformado por cinco capítulos, el primero de ellos se refiere contextualización del trabajo, en el que se expresa la importancia del mismo, formulación del problema y de objetivos (general y específicos) de estudio. Del segundo llamado contextualización teórica, hacen parte todos los sustentos teóricos que respaldan el trabajo. En el tercero se expresa la metodología relacionada con el tipo de investigación, fuentes de información e instrumentos de recolección de la misma. Así mismo en el cuarto se presentan los resultados del trabajo, en el que se incluye la identificación de los factores exógenos a la organización que condicionan su desempeño, seguido de un proceso de caracterización del entorno externo de la empresa, mediante el análisis de tendencias realizado para un entorno general, que involucra un acercamiento a las diversas variables, elementos y factores incluidos en el ambiente, a nivel nacional- local e internacional y un entorno más cercano a la empresa (específico) que tiene que ver con aspectos que conciernen propiamente al sector al que pertenece la empresa. Por último el capítulo cinco da cuenta de las conclusiones, y/o sugerencias del caso.

## 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En esta primera parte del trabajo se esboza el problema, la justificación y definición de objetivos del estudio.

### 1.1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a situaciones de constante cambio que surgen tanto del interior como del exterior de estas, cambios que exigen de las empresas una adaptabilidad de sus acciones y operaciones, en pro de hacer frente a los nuevos retos de competitividad y globalización. Sumado a ello requieren de la creación de estrategias diferenciadoras, que les permitan lograr una posición favorable y sostenible en el tiempo.

En este sentido, como las organizaciones no funcionan de forma aislada, éstas se encuentran inmersas en un sistema mayor, en el que concurren factores externos que influyen en su comportamiento organizacional y en la toma de decisiones, de esta forma al ser las organizaciones un sistema abierto, que recibe información del entorno, se hace imprescindible que se conozcan todos aquellos elementos del entorno externo, tanto general como específico en el que se desenvuelven, con el fin de realizar un constante monitoreo y contrarrestar por un lado los efectos negativos de las amenazas y por otro influir en las circunstancias del entorno, a fin de lograr transformaciones beneficiosas.

Teniendo en cuenta que la empresa **icobandas s.a.** es una empresa de gran trayectoria en el mercado Colombiano, específicamente en la elaboración de bandas de caucho y lona, que gracias a su alto desempeño en la calidad de los productos ha logrado incrementar su participación en el mercado nacional, hecho que le ha permitido proveer al 60% del mercado de las bandas en el país, según Diario la República (2014); y como es sabido por los directivos de la empresa sus objetivos de expansión, no solo se deben determinar por elementos de tipo económico, es imprescindible incluir otros aspectos, que posiblemente pueden incidir en la toma de decisiones estratégicas de crecimiento; así entonces como se destaca la importancia de realizar un diagnóstico que le permita conocer su situación actual frente al entorno, así mismo reorientar su estrategia y lograr posicionarse de una forma efectiva y con un mayor alcance en el mercado internacional.

Es por tal razón, que se propone caracterizar de forma específica las principales variables contextuales del entorno externo (General y Específico), en que se encuentra inmersa la empresa **icobandas s.a.** de la ciudad de Popayán, a fin de establecer sus oportunidades y amenazas, contribuyendo así, al desarrollo del plan estratégico organizacional trazado por los directivos.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El cambio es el factor predominante en la dinámica actual de las organizaciones, producto de los rápidos avances en materia tecnológica, globalización y cambios en el pensamiento de los clientes, pues hoy nos encontramos unos clientes más informados y por ende más exigentes; todo esto ha llevado a que las organizaciones tomen las medidas y herramientas apropiadas, con las cuales puedan hacer frente a tales circunstancias del ambiente externo. En este sentido, es importante resaltar que sin una comprensión clara de sí mismas y del entorno en el que compiten, las organizaciones serán incapaces de generar valor en sus actividades y por ende fuentes de ventajas competitivas en el mercado actual.

Ante este panorama, las empresas deben adaptarse al mismo ritmo de los cambios y tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes, en forma oportuna sin que ello implique una disminución en la calidad de sus productos y/o servicios prestados. Pues bien se sabe, que si se logra entender las características del entorno que le rodea, le va a resultar más fácil a la empresa detectar aquellos factores en los que se siente vulnerable y aprovechar algunos otros en los que posee alguna ventaja, con el fin enfilar sus estrategias hacia la consecución de objetivos organizacionales y poder mantener una posición sostenible, mantener el enfoque hacia la innovación y la mejora continua y por tanto garantizar su rentabilidad a largo plazo, junto al bienestar para todos los stakeholders de la empresa.

El contexto empresarial de Popayán y del departamento del Cauca, se encuentra conformado en gran medida por empresas del sector agrícola, comercial y turístico. La empresa **icobandas s.a.** es una de las pocas organizaciones del sector industrial, que en la actualidad genera más de 130 empleos directos e indirectos, que posee una trayectoria de mercado y que además realiza actividades de I&D. Teniendo en cuenta que la empresa tiene su planta fabril en la ciudad de Popayán y que el estudio sirve de base para la formulación del plan estratégico de la empresa, cabe mencionar que al llevarse a cabo la implementación del mismo, se proyecta la organización hacia el mejoramiento de la competitividad, lo cual conllevará a una mayor rentabilidad, esto a su vez se reflejara en una mayor incorporación de personal contribuyendo de esta forma a la disminución del desempleo y al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad payanesa.

De otro lado, la contribución del trabajo permite un mayor aprendizaje de tipo académico, al igual que una aproximación y aplicación real de los conceptos teóricos desarrollados a lo largo de la carrera hacia la realidad presente en la empresa estudiada, además de brindar la oportunidad de adquirir experiencia en el campo de la planificación estratégica organizacional. Así mismo se destaca el aporte al cumplimiento del objetivo de proyección social del alma mater, en la medida en que se genera cohesión participativa entre universidad – empresa para que sean replicados este y otro tipo de estudios por futuros practicantes.



Se justifica entonces la realización de este diagnóstico, dado que el aprendizaje práctico implica una investigación teórica de las variables de esta organización y esta a su vez aporta un valor teórico para la ciencia Administrativa, debido a que al construir una reseña general de las condiciones del entorno y sector, es posible que surjan hipótesis que sirvan de base para futuras investigaciones

### **1.3.OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Caracterizar el entorno externo de la empresa **icobandas s.a.** de la ciudad de Popayán, a fin de establecer las oportunidades y amenazas para la organización.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- 1) Identificar las variables, actores y factores que influyen en el entorno de la empresa icobandas s.a.
- 2) Describir el entorno general / nacional-trasnacional en el que se desenvuelve la organización.
- 3) Caracterizar el entorno específico / competitivo mediante el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.
- 4) Realizar el análisis estratégico del entorno externo, a fin de establecer las posibles oportunidades y amenazas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nota: Como objetivo personal, no solo se realizó el análisis externo de la empresa icobandas s.a. sino que se apoyó de forma directa y activa al profesor Diego Cáceres y a los directivos de la empresa en el ejercicio completo de la planeación estratégica, incluyendo el análisis interno, direccionamiento estratégico y selección de estrategias corporativas.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En este aparte se da a conocer de forma explícita las vertientes teóricas que soportan el presente trabajo.

### 2.1.MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. Análisis Estratégico

El análisis estratégico corresponde a una de las primeras etapas de elaboración del modelo de dirección estratégica,<sup>2</sup> se trata del proceso a través del cual una organización puede obtener la mayor información posible, que le permita conocer su estado o posición actual tanto a nivel interno como externo y con ello trazar estrategias adecuadas y acorde a sus objetivos (David, 2003). De esta forma se distinguen dos tipos de auditorías o análisis, uno interno del cual se derivan fortalezas y debilidades y otro externo del cual resultan oportunidades y amenazas, que luego son examinadas mediante la matriz DOFA.

Al respecto se puede indicar que el tipo de análisis en el que se desea profundizar es en el último, del cual hacen parte los análisis del entorno general y específico, más adelante explicados.

#### 2.1.2. Aproximación al concepto de entorno

El análisis del entorno de las organizaciones es comprendido desde el enfoque de sistemas, fundamentado principalmente en la teoría general de sistemas (TGS), introducida por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy en 1951; la aplicación de dicha teoría da un sentido global y holístico de los elementos presentes en cualquier tipo de sistema<sup>3</sup>. Existe una amplia gama de concepciones que presenta esta teoría, cuyo desarrollo se llevó a cabo principalmente en las disciplinas biológicas y que luego llegó a otras ciencias como las sociales. Esta teoría incorpora una nueva forma de pensar y dentro de la misma se relacionan los conceptos básicos que comprenden los tipos de sistemas. El concepto de sistema definido por Bertalanffy, como un “complejo de elementos interactuantes”,

---

<sup>2</sup>Fred David (1988) presenta el Modelo integral de dirección estratégica, en su obra “*How Companies Define Their Mission*”, como un modelo práctico para la formulación, ejecución y la evaluación de la estrategia.

<sup>3</sup> Este concepto y muchos otros fueron expuestos por Bertalanffy, pero para efectos del presente trabajo se tiene en cuenta la definición descrita por Kast y Rosenzweig (1988), en su obra *Administración en las organizaciones*, en la que afirman que un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delimitado por límites identificables de su supra sistema ambiente” (p. 108).

explica la forma en que se conectan e interrelacionan con las demás variables dentro del mismo sistema o dentro de uno mayor, los cuales intercambian energía, información y materia.

Estos sistemas pueden ser cerrados o abiertos, dependiendo de los intercambios que realice la organización con su entorno; de este modo el primero se refiere a un sistema que solo intercambia energía entre sus partes pero no con el entorno, mientras que el sistema abierto recibe energía de su ambiente, tal como lo afirma Kast y Rosenzweig (1988), la organización es un “sistema que intercambia información, energía y materiales con su ambiente” (p.137). La organización como sistema abierto, es un sistema de transformación, el cual se caracteriza por poseer unas entradas (representadas en información, personas, recursos materiales, financieros entre otros) que luego son transformadas en productos y servicios que satisfacen las necesidades de los stakeholders y finalmente reiniciar el mismo proceso. Desde este punto de vista la organización al ser un sistema social, se encuentra influenciada por ciertos tipos de fuerzas, llamadas ambiente o entorno externo, que sobrepasan los límites <sup>4</sup>de la misma e influyen de forma directa en su comportamiento.

Al dilucidar el concepto de entorno se hace referencia a “todo lo externo a los límites de la organización” (Kast y Rosenzweig, 1988, p.141), factores externos que impactan de una forma positiva o negativa el desarrollo de las actividades organizacionales. En términos generales estos factores pueden afectar a las organizaciones homogéneamente o heterogéneamente, según las características propias de cada empresa. Estos autores además identifican dos tipos de entorno dentro del ambiente externo de una organización, uno llamado ambiente social (entorno general) y el otro ambiente de tareas (entorno específico), distinguiendo así el primero como el entorno que afecta a todas organizaciones de la misma forma, pero sobre el cual no se posee control, sin embargo dichas organizaciones si pueden crear estrategias para anticiparse a los impactos de dichos factores por medio de la identificación de oportunidades y amenazas.

La forma de analizar el *entorno general* puede ser vista desde diferentes enfoques que proporcionan autores como Bueno Campos (1991)<sup>5</sup>; el cual incluye las dimensiones Política, Económica, Social y Tecnológica o también llamado análisis PEST por sus siglas en inglés.

---

<sup>4</sup> Término explicado por Kast y Rosenzweig (1988); y que da a entender la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que los abiertos tienen límites permeables

<sup>5</sup> Bueno (1991), en su obra “*Dirección Estratégica de la empresa. Metodología y técnicas de casos*”; establece el diagnóstico estratégico como un aspecto clave en el diagnóstico de la empresa, para conocer la situación actual de la empresa.

Siguiendo esta línea los autores Kast y Rosenzweig (1988), incluyen aspectos generales característicos del ambiente, como:

- a) *La cultura*: refiriéndose a los aspectos históricos de valores, creencias y formas de vida de la sociedad.
- b) *Dimensión tecnológica*: relacionada con el nivel de adelanto tecnológico de equipos y herramientas de planta.
- c) *Educación*: en la cual se incluye los niveles de alfabetización de la población.
- d) *Aspecto político-legal*: relacionado con el grado de poder de los gobiernos, entre otras consideraciones constitucionales y regulaciones para las empresas.
- e) *Recursos naturales*: en esta dimensión se ponen a consideración los recursos naturales disponibles dentro del espacio geográfico.
- f) *Aspectos demográficos*: están relacionados con los factores como distribución poblacional, concentración y demás relaciones humanas disponibles.
- g) *Dimensión sociológica*: tiene que ver con la naturaleza de la organización social y el desarrollo de las instituciones sociales.
- h) *Económica*: relacionada con la planificación económica en cuanto a políticas fiscal, monetaria, niveles de inversión y características de consumo de la sociedad.

Los aspectos anteriormente mencionados se toman como base para el desarrollo del presente análisis, puesto que brindan un marco de referencia más completo, para que los gerentes puedan entender y explorar el comportamiento de cada dimensión y por consiguiente anticiparse de forma proactiva a los efectos futuros.

En lo referente al análisis del *entorno específico* (competitivo o sectorial), se efectúa un estudio del sector de actividad económica (SAE) a través del modelo de las *cinco fuerzas competitivas* y uno complementario basado en el *Benchmarking competitivo*. El primero propuesto por Michael Porter (1985), afirma que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Es así como el sector o sectores industriales en los cuales compiten, se convierte en el aspecto clave a analizar. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado a cuales se encuentran descritos a continuación, como fuentes para medir el grado de atractividad de un sector de actividad y su nivel de rentabilidad, clasificadas por Porter (1985), como:

1) *Productos sustitutos*: son aquellos productos de la competencia que cumplen las mismas funciones, poseen características similares en cuanto a precio, calidad, desempeño y funcionalidad y suplen a los de la organización en las preferencias del comprador.

2) *Nuevos entrantes o competidores*: la amenaza de nuevos entrantes está dada por aquellos que quieren acceder a un sector de actividad económica y pueden hacerlo vía integración vertical o por absorción de empresas, ante ello las empresas instaladas en el sector responden con “barreras de entrada”<sup>6</sup> y fuertes represalias.

3) *Rivalidad entre competidores existentes*: esta competencia se da entre las empresas que pertenecen al mismo sector de actividad, su grado de intensidad se manifiesta en la lucha por conseguir un mejor posicionamiento.

4) *Poder de negociación de clientes*: este poder depende de dos factores, el primero el poder relativo de negociación y la sensibilidad de los compradores hacia el precio, lo cual presiona a los proveedores a disminuirlo.

5) *Poder de negociación de proveedores*: al igual que en el anterior ítem, se hace necesario comprender el comportamiento de los proveedores y la influencia ejercida a través del poder de negociación sobre las empresas y la sensibilidad al precio de los proveedores.

El otro enfoque a tener en cuenta como complemento del análisis específico es el *Benchmarking*, concepto que se deduce de las diferentes vertientes del ámbito académico y empresarial, es así como se conocen varias definiciones de benchmarking, entre las que se encuentra la expresada por Spendolini (2005), autor del libro “*The Benchmarking Book*” quien lo define como “Un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales”(p.11). De otro lado se encuentra la definición de American Productivity & Quality Center (APQC), quienes se refieren a benchmarking como un proceso de medición sistemático, que permite obtener información para el desarrollo de acciones tendientes a mejorar su desempeño, a través de la comparación de los procesos con las organizaciones líderes.

---

<sup>6</sup> Porter (1985), asocia este concepto a (economías de escala, diferenciación de productos, inversión en capital, acceso privilegiado a las materias primas, curvas de aprendizaje de las organizaciones, costos de cambio, acceso a canales de distribución y a la tecnología y conocimiento)

Por lo tanto es evidente la importancia de utilizar este proceso, donde se busca generar estrategias de mejoramiento para la empresa, y los resultados del proceso de benchmarking serán insumos para la toma de decisiones y la formulación de ellas.

Existen diferentes clases de benchmarking las cuales deben ser aplicadas según el objetivo que se tenga. Spendolini (2005) identifica los siguientes tipos:

a) *Benchmarking interno*: un chequeo de los estándares de desarrollo interno la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

b) *Benchmarking competitivo*: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras); utilizado principalmente para mejorar la posición de la organización en el mercado.

c) *Benchmarking de la industria*: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

d) *Benchmarking "mejor de su clase"*: es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

Para llevar a cabo el proceso de benchmarking, es necesario identificar y listar una serie de factores claves de éxito (FCE)<sup>7</sup>, a lo cual se refiere Betancourt (2013) como “un método aplicado a un número limitado de áreas, cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización” (p.21). Esta es una de las etapas metodológicas presentadas por el autor para llevar a cabo el estudio del Benchmarking.

Finalmente, para el desarrollo del trabajo es importante aclarar que se realiza una adaptación de la metodología utilizada por H. Serna (2000), en la cual se realiza un análisis de los factores externos:

a) *Cuadro de Impactos*: Es un cuadro resumen del diagnóstico externo, en él se presenta a detalle los resultados de las variables y sus tendencias seleccionadas para el análisis, además se identifican de acuerdo al impacto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) que influyen sobre la organización.

b) *Matriz POAM*: Es una herramienta metodológica que permite valorar de las oportunidades y amenazas, calificando su impacto como Alto, Medio o Bajo según corresponda.

---

<sup>7</sup> Este modelo fue propuesto por Kenichi Ohmae (1985), en su obra *La Mente del Estratega*.

c) *Matriz EFE*: Esta matriz es una herramienta en la cual se califican y ponderan las oportunidades y amenazas resultantes de la matriz EFE, de acuerdo al nivel de importancia que genera para la empresa cada factor. Aquí se relaciona la información obtenida a través de la auditoría externa.

d) *Matriz MPC*: En ella se describen los factores de éxito que permiten la comparación de la empresa objeto de estudio y su competencia.

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

En el siguiente acápite se realiza una breve descripción de las características referentes a la organización objeto de estudio y al contexto que la rodea.

### **2.2.1. Diagnóstico Situacional.**

La ciudad de Popayán, capital del Departamento del Cauca, fundada por Sebastián de Benalcázar en el año de 1536, considerada por muchos años como una de las capitales más importantes del país en materia política; conserva en la actualidad su arquitectura colonial, aún después del terremoto de 1983, especialmente en las iglesias y demás sitios tradicionales del centro histórico, hoy en día considerado como uno de los atractivos cultural y religioso del país predilecto por extranjeros y nacionales. (Alcaldía de Popayán, 2012).

En lo que respecta a sus características demográficas y de acuerdo a los datos de proyección del DANE para el año 2015, la población estimada es de 277.540 habitantes, de los cuales el 48.44% corresponde a hombres (134.493) y el 51.52% restante a mujeres (143.047); la mayor concentración de habitantes para el año 2014 se dio en la zona urbana con un 89.07%, representada en 245.070 personas y el 10.93% para la zona rural (30.059 personas). Por otra parte, se destaca la diversidad étnica y cultural, pues en el municipio se denota la presencia de población indígena, afrodescendientes, mestizos y blancos, situación que influye en las diferentes actividades, en el aumento de las posibilidades de vincularse con el mundo contemporáneo y de generar impacto tanto en el desarrollo del municipio, como en el resto del Departamento.

En cuanto a su contexto geográfico, se puede decir que Popayán se encuentra localizada en el Valle de Pubenza, entre la cordillera occidental y central al sur occidente del país. Cuenta con una extensión de 512 km<sup>2</sup>, su altitud media es de 1.760 metros sobre el nivel del mar, su precipitación media es de 1.941 mm, sus límites son: al norte con los

municipios de Cajibío y Totoró , al sur con los de Soltará, Puracé y Timbío, al oriente con Puracé y el Departamento del Huila; al occidente con los municipios de el Tambo y Timbío; su biodiversidad hidrográfica es amplia, lo recorren la cuenca del y el Río Cauca, subcuencas, 13 micro cuencas como gran afluente, su temperatura promedio es de 19°C característico de un clima templado. (Alcaldía de Popayán, 2012).

Respecto al entorno Económico y Empresarial, siguiendo los datos de Informe de Diagnóstico de Mercado de Trabajo RED ORMET (2013), del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se puede establecer que entre sus sectores más dinámicos, se destacan: el sector servicios, comercio con un (53,37%), seguido de hotelería, actividad inmobiliaria, industria, transporte, entre otras actividades (agroindustrial, construcción, educación y salud). Así mismo, según estadísticas de la Cámara de Comercio del Cauca, se registraron un total de 7.825 empresas para el año 2012, con unos activos superiores a los \$1.702.415 millones de pesos distribuidos en los diferentes sectores mencionados anteriormente. Siguiendo los datos de ORMET (2013), la estructura del tejido empresarial según tamaño la constituyen principalmente microempresas, (7.442) que representan el 95.11% y cuyos activos ascienden a \$65.579, del total del municipio.

### **2.2.2. Contextualización de la empresa.**

**Icobandas s.a.** es una empresa colombiana fundada en 1973, por el ingeniero Juan Zambrano y el señor Rafael Maldonado, cuya planta se encuentra ubicada en la ciudad de Popayán; esta empresa se dedica a la producción y comercialización de bandas transportadoras, bandas para transmisión y otros productos & servicios complementarios. Sus principales clientes empresariales pertenecen a los sectores de minería, agricultura y construcción.

Pese a que al inicio de sus operaciones no se encontró en la mejor situación de solvencia, el espíritu de iniciativa que el fundadores impregnó a la organización, hace que resurja y tome un nuevo rumbo, que implicó la realización de algunos cambios en su modelo de producción, incluyendo así variables como la innovación y calidad, aspectos que la caracterizan en la actualidad, hecho que le ha permitido lograr una alta participación en el mercado nacional y cuyas operaciones trascienden a un nivel internacional.



### **2.3. MARCO LEGAL**

El marco legal que envuelve a las operaciones realizadas por la empresa **icobandas s.a.** se relacionan en principio con los marcos constitucionales, que resaltan los derechos y deberes fundamentales de las personas naturales y jurídicas, entre ellos los referentes a la normatividad de carácter laboral, comercial, tributario, ambiental y aquellas que regula a las empresas pertenecientes al sector industrial. Este marco legal se ejecuta a través de leyes, decretos y normas que serán tenidas en cuenta en el capítulo de desarrollo del trabajo, en la descripción de los aspectos político- Legales.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En el presente capítulo se muestran las diferentes fuentes de información, y demás herramientas utilizadas para el desarrollo metodológico del análisis estratégico externo.

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación requerida es de carácter cuantitativo<sup>8</sup>, expresado como “una revisión la teoría generada por investigaciones antecedentes (marco teórico) a la recolección de los datos en casos particulares de una muestra” (Sampieri, 2006, p.23), y descriptivo, puesto que busca detallar la situación y características del entorno externo de la empresa **icobandas s.a.** con el fin de posibilitar su análisis y comprensión.

Para el diseño de la investigación se utilizó el método deductivo, en el cual se realizó como primera medida, un análisis estratégico externo que sumado a uno interno, dio como resultado un listado de las oportunidades y amenazas de mayor impacto, y que al ser complementadas con las fortalezas y debilidades derivadas del diagnóstico interno, se usaron de insumo para la siguiente etapa del direccionamiento estratégico de la empresa.

#### 3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizaron dos tipos de fuentes de investigación, unas primarias en las que se hizo necesario acudir a sesiones de grupo con el equipo ejecutivo de la organización y entrevistas directas, mediante las cuales se logre conocer de forma clara cada una de las actividades desarrolladas y los elementos que hacen parte de la identificación de la empresa.

Y otras secundarias, de las que se extrajo información haciendo uso de la consulta en libros, revistas, publicaciones del sector, documentos de origen interno de la organización objeto de estudio, fuentes de internet Gubernamentales, empresariales, públicas y privadas, bases de datos del DANE, MinCIT, Banco de la República, entre otras; que

---

<sup>8</sup> Sampieri (2006), en su obra *Metodología de la investigación*, aborda el concepto del proceso cuantitativo desde la óptica de la lógica deductiva, que comienza con “una revisión la teoría generada por investigaciones antecedentes (marco teórico) a la recolección de los datos en casos particulares de una muestra” (p.23). Este proceso parte de una idea general, en que las variables investigadas se acotan hasta llegar a la formulación de objetivos o hipótesis, que luego son probados.

proporcionaron fundamentos generales para la construcción de los marcos teórico, situacional, legal y posterior desarrollo del trabajo.

### 3.3. INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el análisis del diagnóstico externo de la empresa **icobandas s.a**, el ámbito de aplicación se estableció de acuerdo al alcance de sus operaciones, es decir a nivel nacional y transnacional, con algunas excepciones donde fue necesario la aplicación de variables al entorno local, como lo muestra la tabla 1. En este proceso se realizó un acercamiento a las condiciones en las que se encontraba la organización con respecto a su ambiente externo, mediante la caracterización de los principales factores que inciden en el comportamiento de la empresa a través del análisis de tendencias, el cual se refiere a una aproximación y monitoreo que se realiza de un determinado fenómeno teniendo en cuenta los sucesos del pasados para predecir cuáles sería la futura tendencia del mismo.

**Tabla N° 1:** *Áreas de aplicación del diagnóstico estratégico:*

TIPOS DE ENTORNO	ALCANCE		
	LOCAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
GENERAL (Dimensiones)	X	X	X
ESPECIFICO (Sector)		X	X

Fuente: Elaboración propia

Para la caracterización del entorno general, se realizó en primer lugar la identificación de las variables que para la organización en específico influyen en su comportamiento, este proceso se hizo bajo la perspectiva del modelo presentado por Kast y Rosenzweig (1988), con algunas adaptaciones al sector, estudiándose así las dimensiones: Macroeconómica, Socio-Cultural, Político-Legal (incluyendo aspectos Ambientales) y Tecnológica del entorno

Luego de haber realizado la caracterización del macroentorno, se prosigue con el análisis estructural del sector competitivo al que pertenece la empresa, en este caso del subsector de la industria manufacturera. En este análisis se aplicaron los modelos de las *cinco fuerzas competitivas* propuesto por Porter (1985), en el que se busca medir la intensidad de la competencias en el sector y el estudio del *Benchmarking competitivo*, este último aplicado a cuatro de los principales competidores de la empresa.

Finalmente se construyeron los instrumentos indispensables para el análisis de la información; proceso que incluyó las construcción de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), POAM (Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) y

MPC (Matriz de Perfil Competitivo), de las cuales se extrajo un listado de las posibles oportunidades y amenazas del sector, a fin de realizar la descripción de la situación externa de la organización. Las anteriores matrices se realizaron con base en la metodología propuesta por Humberto Serna (2000).

## 4. DESARROLLO DEL TRABAJO

En el siguiente capítulo se dan a conocer los datos y resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo, a través del diagnóstico de las variables externas a la empresa.

### 4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis consistió en conocer el estado de la empresa en diversos aspectos tanto del entorno general como del sector, tratando de identificar las oportunidades y amenazas evaluadas posteriormente por la herramienta análisis de impactos.

#### 4.1.1. Identificación de variables.

Para efecto de este análisis, las variables del entorno general fueron entendidas como todas aquellas que afectan o influyen a toda las organizaciones desde las diferentes dimensiones (económicas, socio-culturales, político-legales y tecnológicas).

Para el caso de estudio de la empresa **icobandas s.a.**, se desarrolló previamente un listado de las principales variables de cada dimensión a estudiar, las cuales fueron presentadas y puestas a consideración de los directivos de la empresa, así se llega a un proceso de filtro y contraste en el que se eligieron aquellas que serían analizadas finalmente. Luego del filtro se realizó la descripción de las mismas, resumidas en la caracterización del entorno, para su posterior evaluación por parte de los directivos. Estas variables tienen características espaciales y por ello pueden encontrarse en dimensiones de alcance local, nacional e internacional. En la tabla N° 2, se exponen los aspectos elegidos como de mayor impacto en las operaciones de la organización.

Las variables del entorno específico son entendidas como aquellas que afectan solo a las organizaciones que están en el sector, comprenden por un lado aquellas variables propuestas en el modelo de las cinco fuerzas competitivas con una adaptación al sector (Anexo 1). De otro lado para el proceso de comparación competitivo, se seleccionan aquellos factores claves del sector, presentados en la tabla N° 3.

**Tabla N° 2: Variables del entorno General aplicables a la empresa icobandas s.a.<sup>9</sup>**

VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL		ÁREA DE APLICACIÓN		
DIMENSIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	LOCAL	NACIONAL	INTERNAL
MACROECONÓMICAS	Producto interno bruto (PIB)		✓	✓
	DTF		✓	
	Tasa de cambio		✓	
	Inflación		✓	✓
	Varianza cambiaria		✓	
	Desviación estándar cambiaria		✓	
	Salario mínimo		✓	
	Tamaño de mercado		✓	✓
SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICA	Confianza en el gobierno	✓	✓	
	Actitud hacia la calidad de los productos/ servicios	✓	✓	
	Actitud hacia el trabajo	✓		
	Actitud hacia el ahorro	✓	✓	
	Apreciación del servicio por parte del mercado.		✓	
POLÍTICA – LEGAL	Panorama político		✓	✓
	Políticas de inversión		✓	
	Ley tributaria		✓	
	Subsidios y Exenciones tributarias		✓	
	Ley laboral		✓	
	Legislación y reformas de los tratados internacionales			✓
	Aranceles			✓
	Leyes de protección al medio ambiente	✓	✓	✓
	Reglamento de comercio exterior			✓
Leyes internacionales			✓	
TECNOLÓGICA (ITEMS GENERALES)	Disponibilidad tecnológica en el medio		✓	✓
	Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio	✓		
	Uso y disponibilidad de la tecnología	✓		✓

Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Para efectos de comprensión del cuadro, las casillas en blanco “no aplican”. Aunque el estudio se centró en la descripción de variables de alcance nacional e internacional, se trató de incluir algunas de las variables pertenecientes al ámbito local.

**Tabla N° 3:** Factores claves del sector

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Calidad del producto	Es una cualidad que distingue a los productos y/o servicios con un valor de superioridad que sus competidores, caracterizado por un continuo seguimiento a los procesos de elaboración de los productos en todas las etapas del proceso.
Servicio al cliente	Se refiere al conjunto de características que conforman el valor agregado que se le otorga al cliente. Se trata de atender y ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes.
Tecnología y sistemas de información	La tecnología hace referencia a las maquinarias utilizadas en el proceso de producción, a las últimas adquisiciones a nivel tecnológico que permitan mejorar el proceso y la calidad de los productos. Los sistemas de información son un conjunto de elementos que interactúan y se interrelacionan, capturan, procesan y distribuyen información, con el fin de facilitar y ayudar a una mejor toma de decisiones gerenciales. Su importancia radica en que permite una mejor eficiencia operativa y administración de los clientes, así como ayudar a identificar las prioridades del servicio.
Rapidez en el tiempo de respuesta a las solicitudes	Capacidad de responder eficiente ante las necesidades de productos y servicios, que demanden los clientes de la organización, en el menor tiempo posible. Pronta entrega de productos.
Amplio portafolio de servicios	Es un documento de presentación, donde la compañía detalla las características de su oferta comercial, este documento está dirigido a potenciales socios, clientes, proveedores, entre otras personas u organizaciones que les pueda interesar la empresa.
Investigación y desarrollo	Se refiere a las actividades metódicas y sistemáticas que se realizan en búsqueda de adquirir nuevos conocimientos, combinando la investigación básica, aplicada y el desarrollo tecnológico, de esta manera si se realiza de forma eficiente y eficaz, se tendrá como resultado la innovación.
Logística de producción	Se refiere al conjunto de medios y métodos orientados a conseguir la mayor eficacia y eficiencia en el proceso de producción, buscando la consecución de los objetivos con el mínimo costo.
Fidelización de cliente	La fidelización consiste en lograr que un consumidor que adquiere el producto o servicio por primera vez, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. Esto gracias a un proceso concertado utilizando las ventajas competitivas de la empresa, servicios adicionales, atención al cliente, entre otros.
Personal especializado	Personal altamente capacitado en un área o proceso específico, con características, conocimientos y aptitudes dirigidas a un objetivo específico. Este factor es muy importante para mejorar la calidad y eficiencia de la atención a los clientes.
Rentabilidad	Relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho, expresada en porcentaje.
Localización geográfica	Es la zona geográfica estratégica donde se encuentra instalada la empresa, para el caso de estudio se tomará una macro localización, que comprende el país donde principalmente opera cada empresa.
Innovación	La gestión de los procesos de innovación generan mayor valor agregado a los sistemas organizacionales, además de es un factor clave que hace la diferencia entre el éxito de una compañía.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2. Análisis del Entorno General (Internacional, Nacional y Local).**

En el análisis del Macro entorno se busca analizar en primer lugar la situación actual de las fuerzas y variables, de tal forma que la organización pueda conocer los cambios y anticiparse a sus efectos. Este análisis comprende un estudio de las tendencias de las diferentes dimensiones del entorno, a nivel económico, socio-cultural, político-legal (incluyendo aspectos de tipo Ambiental) y tecnológico.

Para esta caracterización se empieza por una revisión del escenario internacional nacional y de algunas de las variables que requieren de tratamiento a nivel local.

##### **4.1.2.1. Dimensión Macroeconómica.**

El primer paso para una aproximación al contexto económico requiere de la identificación de los principales factores (indicadores macroeconómicos), que permitan caracterizar la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a la economía del país y la internacional.

##### *Ámbito Internacional.*

Este diagnóstico se caracteriza por una revisión de los variables de alcance internacional, en el que la empresa opera y/o desea obtener una posición competitiva; se analizaron variables relacionadas con las relaciones internacionales, comerciales, negociaciones del país con sus respectivos acuerdos comerciales, descritas en las siguientes dimensiones. A nivel económico se dilucidan las variables como el PIB, Inflación, leyes teniendo en cuenta una revisión general por los países con los que Colombia tiene algún tipo de relación comercial.

##### 1) *PIB Mundial.*

Aunque las expectativas de crecimiento para el presente año por parte del Banco Mundial apuntan que seguirá un crecimiento del 3,8%; los pronósticos del Fondo Monetario internacional (FMI) y Min Hacienda no supera el 3.5%. Aunque aún se mantiene un incremento del 0,5% en relación a años anteriores 2013 y 2014, la baja en este pronóstico se debe a la continua incertidumbre que generan los precios internacionales del petróleo.

En el año 2014, el crecimiento de América Latina y el Caribe disminuyó en forma considerable a 0,8 %, debido a la disminución de los precios de los productos básicos, la desaceleración de los principales socios comerciales y desafíos nacionales en algunas de las economías más grandes de la región.



Las perspectivas de crecimiento para América Latina por parte del Banco Mundial afirman que crecerá entre 3,5% en 2015, en el primero de los casos el F.M.I. proyecta un bajo crecimiento para América Latina y del Caribe, caracterizado por un bajo crecimiento, especialmente para Brasil en que se proyecta una tasa del 3,0%. En contraste se tiene que la mayor variación se encuentra para las economías emergentes y en desarrollo, especialmente China, en la que se pronostica un crecimiento de hasta 6,8%, aunque es una cifra menor a lo registrado en anteriores años. Aunque se espera que el precio del petróleo siga su camino a la baja hasta por un 4,1%, lo que significa que llegaría a un precio anual de US\$56.73, luego que emprendiera un descenso de hasta al segundo periodo de año pasado, en este sentido no podría hablarse de un escenario optimista para la región, puesto que la región es dependiente de este y otros tipos de materia prima.<sup>10</sup>

La caída en los precios internacionales afecta el comportamiento de la economía Latinoamericana pero en especial a Venezuela, debido a que es el mayor exportador de petróleo a nivel de Latinoamérica. Se espera un crecimiento de aproximadamente un 1,9% para 2015, aumentando a 2,9% en 2016 y a un 3,3% en 2017, según proyecciones estimadas por parte del Banco Mundial, (2014). Respecto a la economía Colombiana, para finales del año 2014 se ubicó en el 4,6%, cifra que la desataca como primera a nivel de Latinoamérica y cuarta en el mundo superando el crecimiento obtenido por la economía mundial del 3,3%.

Las expectativas de crecimiento del país, el Banco Mundial proyectan un crecimiento del 4,8%, cifra que coincide con las proyectadas por la Junta del Banco de la República, sin embargo la CEPAL (2015)<sup>11</sup> pronostica que caerá la tasa hasta un 3,6% debido a la volatilidad en los precios del petróleo a los que se entran a la economía.

## 2) *Inflación:*

En general, la inflación se mantiene por debajo de las metas de los bancos centrales de las economías avanzadas, lo cual hace pensar que muchas de ellas registran sustanciales brechas del producto (FMI, 2015)

De acuerdo a las proyecciones y perspectivas de la Naciones Unidas (2015) se espera que la inflación global promedio se mantenga cerca del nivel observado en los últimos dos años, cerca de un 3%. La inflación promedio para los países desarrollados se espera aumente levemente hasta 2016, mientras que los países en desarrollo y las economías en transición se espera registren una caída en sus tasas de inflación.

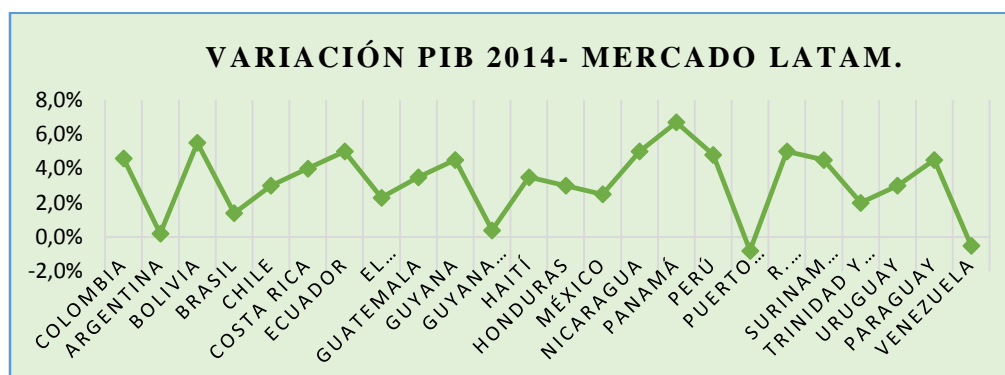
---

<sup>10</sup> F.M.I (2015). *Perspectivas de la economía Mundial*.

<sup>11</sup> CEPAL (2015). *Perspectivas económicas de América Latina 2015*

### 3) Tamaño del mercado:

En la siguiente gráfica se pueden visualizar el crecimiento económico de mercado objetivo de la empresa **icobandas s.a**, en los países Latinoamericanos y del Caribe a 2014 y en el Anexo 3, se presentan las proyecciones de esos mercados, obteniendo así un total del mercado objetivo internacional de aproximadamente US\$ 365 millones para 2025.



**Figura N° 1:** Crecimiento Económico del Mercado de Icobandas S.A

Fuente: elaboración propia con datos del banco mundial.

### Ámbito Nacional

Para su análisis se hace necesario se presentar un análisis completo de este escenario y para ello se presentan a continuación los datos económicos generales del país, de acuerdo a cada una de las siguientes variables seleccionadas:

#### 1) Producto interno bruto Nacional (PIB).

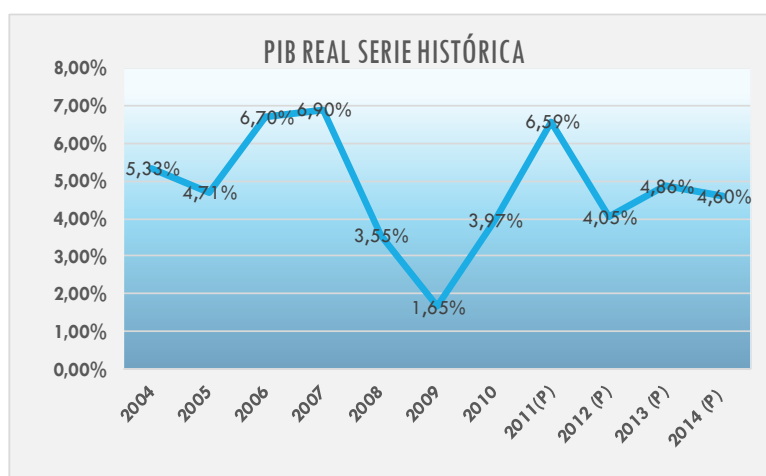
Según las proyecciones del censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el ingreso de Colombia a precios constantes de 2005, durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2013 (último dato anual), ha pasado de \$324.866 a \$492.932 millones de pesos, lo que significa que ha incrementado en un 51,33% para este periodo, sin embargo en el año 2009, se presenta una desaceleración de la economía nacional llegando a crecer tan solo en un 1,65% (nivel más bajo de variación).

Para el año pasado 2014 se presentó un crecimiento del 4,6%, que según Min Hacienda, es positivo pese a la situación de la economía mundial, dada la baja en el precio internacional del petróleo. En lo que se refiere a la contribución por ramas de actividad económica, se puede afirmar que del ingreso total del país, el sector que más aportó durante el periodo analizado fue el de seguros con un promedio de \$ 80.458 millones, es decir aportó el 21,4% al PIB total, en lo que respecta al sector industrias manufactureras

presenta para el año 2014, un valor promedio de \$57.181 millones de pesos, ubicándose como la número tres entre las nueve economías que aportan al PIB nacional. Los datos hasta el III trimestre del año 2014 indican que el subsector decreció 0,3% comparado con el mismo periodo del año 2013.<sup>12</sup>

Según la Junta Directiva del Banco de la República, se espera para el presente año un crecimiento promedio, de un 4,8% anual. En lo que se refiere al sector industrial se prevé según proyecciones del Grupo Bancolombia, seguiría recuperándose luego de haber llegado a descender hasta el 1,0% para el año 2013. Siguiendo estos datos, el subsector manufacturero se presume presentará buenos resultados con un crecimiento proyectado del 2,2% al final del año en curso.<sup>13</sup>

AÑO	PIB	% PI
2004	\$324.866	5,33%
2005	\$340.156	4,71%
2006	\$362.938	6,70%
2007	\$387.983	6,90%
2008	\$401.744	3,55%
2009	\$408.379	1,65%
2010	\$424.599	3,97%
2011(P)	\$452.578	6,59%
2012 (P)	\$470.903	4,05%
2013 (P)	\$494.124	4,86%
2014 (P)	\$516.619	4,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 406.827</b>	<b>4,81%</b>



**Figura N° 2:** PIB. Serie Histórica (2004-2014) a precios constantes:

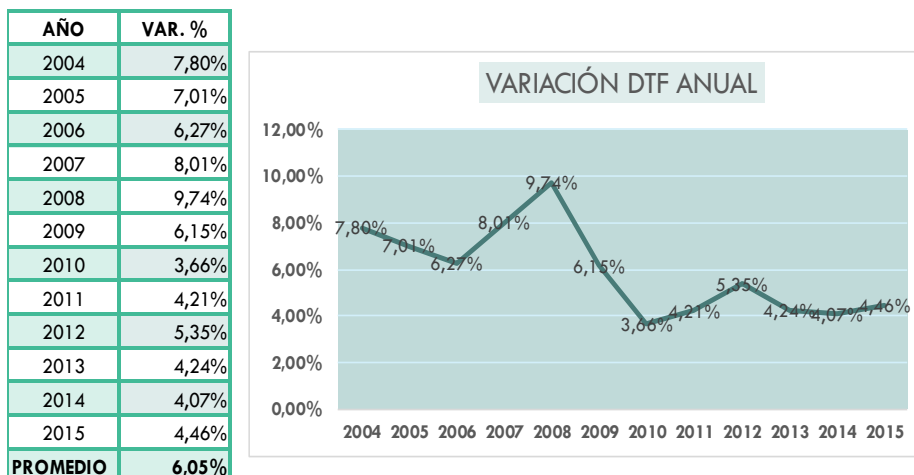
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la república

## 2) Depósito a Término Fijo (DTF)

En el periodo comprendido entre septiembre del 2009 y septiembre de 2010 (año en el que presenta la variación más baja), se obtuvieron disminuciones de entre el 1,5% y 1% (valores aproximados) respectivamente. En general durante el periodo analizado se tiene un promedio de 6% en la tasa de interés.

<sup>12</sup> DANE (2015). Cuentas Trimestrales - Colombia. *Producto Interno Bruto (PIB). Tercer Trimestre de 2014*

<sup>13</sup> BANCOLOMBIA (2014). *Análisis Económico. Proyecciones Macroeconómicas para 2015*

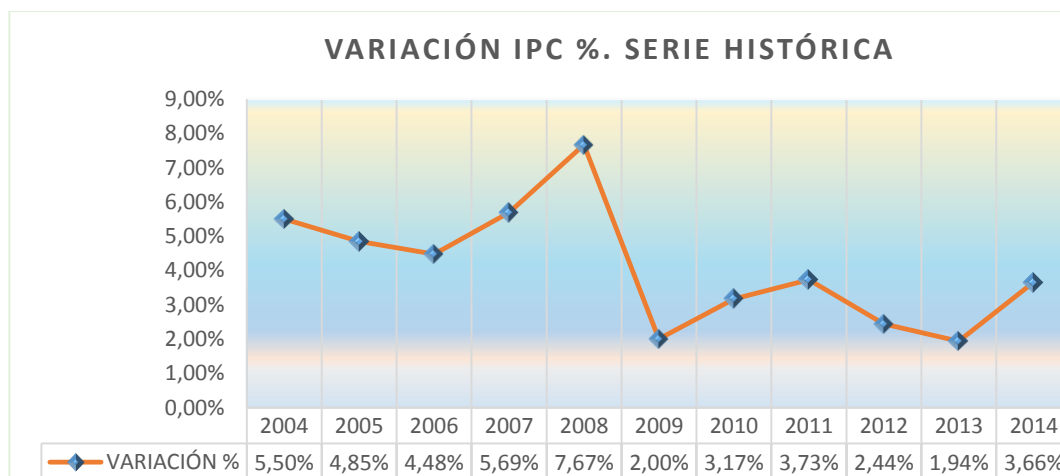


**Figura N° 3:** Variación porcentual DTF. Series Históricas

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República

### 3) Inflación.

El comportamiento de la inflación nacional se ubica en el 4,2% promedio anual en los últimos diez años, aunque en el año 2008 (cifra más alta registrada durante este periodo) y 2009 se presentó la mayor disminución del 5,67%; no alcanza a compensar la desaceleración de la economía durante este año. Para finales del año 2014, se ubicó en el 3,66%, cifra que comparada con el año anterior 2013 (año en el cual la inflación descendió a la cifra más baja con un 1,94% anual) no representó un buen desempeño de la economía debido a que los precios crecieron a un mayor ritmo (0,8%).



**Figura N° 4:** Variación porcentual de la Inflación. Series Históricas:

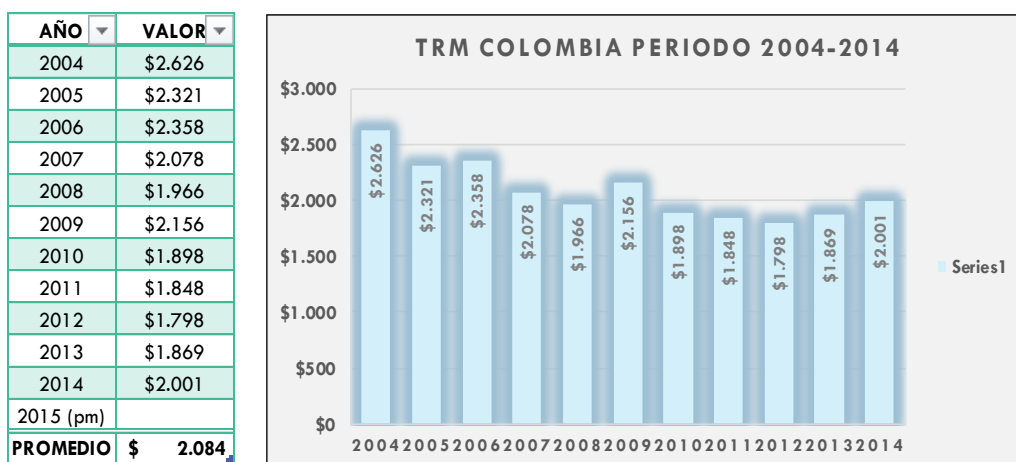
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República.

#### 4) Salarios.

La variación salarial anual registrada en los tres últimos años, se ha mantenido alrededor del 4,5%, exceptuando los años 2009 a 2010 (periodo en el que se presentó la mayor disminución salarial).

#### 5) Tasa representativa del mercado (TRM).

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. El promedio histórico de la tasa de cambio se estima en \$2.084. En general el panorama indica una devaluación del peso colombiano, especialmente desde 2010 hasta al año pasado que alcanzó los \$2.000.



**Figura N° 5: Tasa de Cambio. Series Históricas**

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la república.

#### 6) Tamaño de mercado.

Para el año 2014, la empresa **icobandas s.a.** cuenta con un tamaño de mercado de \$USD15 millones. Este se encuentra representado en 796.398 Kilogramos que corresponde a un 56.91% del mercado; obteniendo así la más alta participación respecto a las demás empresas clasificadas con la partida arancelaria 401012, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla N° 4:** Mercado del sector del caucho en Colombia.

Partida 401012	2012		2013		VARIACIÓN
	Kgms.	%.	Kgms.	%	
BELTSERVICE	6.083	0,43%	13.674	0,86%	125%
CONTITECH	91.822	6,56%	132.915	8,37%	45%
DOUBLE ARROW	62.205	4,44%	119.440	7,52%	92%
FENFEI	5.528	0,39%	59.835	3,77%	982%
FENNER DUNLOP	47.222	3,37%	21.798	1,37%	-54%
HWASEUNG	131.187	9,37%	29.132	1,83%	-78%
HYC	20.870	1,49%	80.440	5,06%	285%
icobandas – IMP	94.500	6,75%	51.400	3,24%	-25%
icobandas – FAB	796.398	56,91%	615.436	38,74%	
OTROS	58.178	4,16%	224.746	14,15%	286%
SIG	70	0,01%	23.080	1,45%	32871%
STANDARD INDUSTRIAL	82.877	5,92%	51.405	3,24%	-38%
VEYANCE	2.570	0,18%	165.370	10,41%	6335%
<b>TOTAL</b>	<b>1.399.510</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.588.671</b>	<b>100,00%</b>	<b>14%</b>

Fuente: Icobandas S.A.

**Tabla N° 5:** Resumen de variables económicas. Periodo 2004 – 2014

VARIABLE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>PIB</b>	\$324.866	\$340.156	\$362.938	\$387.983	\$401.744	\$408.379	\$424.599	\$452.578	\$470.903	\$492.932	\$516.619
<b>CRECIMIENTO PIB</b>	5,33%	4,71%	6,70%	6,90%	3,55%	1,65%	3,97%	6,59%	4,05%	4,68%	4,70%
<b>DTF ANUAL</b>	7,80%	7,01%	6,27%	8,01%	9,74 %	6,15%	3,66%	4,21%	5,35%	4,24%	4,07%
<b>INFLACIÓN A DIC.</b>	5,50%	4,85%	4,48%	5,69%	7,67%	2,00%	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%	3,66%
<b>S.M.M.L.V</b>	\$358.000	\$381.500	\$408.000	\$433.700	\$461.500	\$496.900	\$515.000	\$535.600	\$566.700	\$589.500	\$616.000
<b>TRM</b>	\$2.629	\$2.323	\$2.358	\$2.077	\$1.967	\$2.156	\$1.898	\$1.847	\$1.798	\$1.869	\$2.000
<b>TRM (<math>\sigma</math>) DESVIACIÓN ESTANDAR<sup>14</sup></b>	\$ 98	\$ 31	\$ 99	\$ 109	\$ 213	\$ 203	\$ 65	\$ 61	\$ 29	\$ 55	\$ 131
<b>VARIANZA CAMBIARIA(<math>\sigma^2</math>)</b>	\$9.593	\$ 983	\$9.802	\$22.822	\$45.384	\$41.090	\$4.214	\$3.707	\$ 840	\$3.074	\$17.193

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la Rep. y DANE (2015).

Con el comportamiento histórico de las variables anteriormente mencionadas, puede decirse que se ha venido recuperando la economía Colombiana, luego de la recesión económica sucedida en el año 2009.

<sup>14</sup> La desviación estándar ( $\sigma$ ), es una herramienta útil en el desarrollo de proyecciones y análisis de variables financieras, es definida como “una medida de dispersión que mide la distancia promedio de los datos de una muestra respecto a su media. A mayor desviación, mayor la dispersión de los datos de la muestra con respecto a su media o promedio.” (Guía para la Elaboración de Estudios de Sector, 2014). Para el cálculo de esta variable se tomaron los promedios de la TRM mensual por cada año.

Para el año 2015, se toma como base los siguientes datos estimados, como supuestos, con el fin de elaborar las proyecciones de los indicadores macroeconómicos:

**Tabla N° 6:** *Indicadores económicos. Base 2015*

VARIABLE	Estimado 2015
CRECIMIENTO PIB	3,5%
DTF ANUAL	5,68%
INFLACIÓN A FEB.	4,10%
S.M.M.L.V	\$ 644.350
TRM	\$ 2.469

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la Rep. y DANE (2015).

a) En el caso de la DTF, suponemos la tasa promedio de la serie histórica de un 5,68% efectiva anual, un poco más alta que la establecida por el Banco de la República del 4,46%, y una tasa de inflación promedio del corrido de los 10 años, ubicada en el 4,1% que estaría por encima de la meta de crecimiento proyectada por el Banco de la república para este año del 3%. Para el caso de la tasa de cambio se promediaron los valores de los tres primeros meses, con el cual se obtuvo un valor promedio de \$2.469, se estima seguirá incrementando hasta el final del año.

b) En lo que respecta al PIB y su variación, aunque las proyecciones de la Junta del Banco de la República son optimistas apuntando a que crecerá alrededor del 4,8%, en esta ocasión se tomaron como base los resultado del último trimestre del año 2014, equivalente a 3,5 %, que concuerda con la tasa estimada por la CEPAL (2015),<sup>15</sup> en la cual se indica una tasa de crecimiento no mayor a 3,6% anual, esto debido a la volatilidad en los precios del petróleo a los que se enfrenta actualmente la economía mundial.

Para las proyecciones del periodo comprendido entre 2016 a 2025 se siguieron los siguientes supuestos, presentados en la tabla N° 7:

a) Para las tasas de DTF y de Inflación, se consideró el promedio obtenido durante las series históricas del periodo 2004-2014, y se dejan constante para los siguientes 10 años, de igual forma la tasa de crecimiento económico estará constante, siguiendo como base el crecimiento del IV trimestre de 2014 mencionado anteriormente.

b) Para el salario mínimo proyectado, se calcula sobre una variación igual a la de la inflación más un ajuste del 1% para el año 2016 y constante para los siguientes años.

<sup>15</sup> CEPAL (2015). Perspectivas económicas de América Latina 2015.



c) De otro lado la tasa de cambio proyectada, es el resultado del valor promediado para el año 2015, que para el caso es de \$2.469 y teniendo en cuenta las consideraciones y expectativas de los analistas, sobre el comportamiento del dólar en los próximos años, en las cuales “se espera que el peso colombiano se deprecie alrededor de un 2% anual, de forma que la tasa de cambio real se mantenga relativamente constante”. (FEDESARROLLO, 2015, p.12); su proyección se supone constante para cada año analizado.

d) Para la proyección del tamaño de Mercado, se siguen los supuestos de crecimiento económico del presente año del 3,5%. Como para el caso de la empresa, el tamaño de mercado se encuentra relacionado con la tasa de crecimiento de la economía, se toma esta relación puesto que se considera a esta como la variable de mayor incidencia en la demanda.

Para el cálculo proyectado se utilizó la siguiente fórmula, en la cual se elige la demanda real del año 2014, fue de USD\$15 millones de y se le aplica el porcentaje promedio del crecimiento de la producción nacional para cada año que en este caso será constante. Así entonces se tiene:

$$D_n = T (P_n)$$

Donde,

$D_n$  = Demanda proyectada para el año n

T = Tamaño de mercado año n-1

$P_n$  = Tasa promedio de crecimiento proyectada en el año n.

**Tabla N° 7: Proyecciones Periodo 2016-2025:**

VARIABLE	PROM. VAR. A 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>CRECIMIENTO PIB</b>	3,5%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
<b>DTF ANUAL (90 DÍAS)</b>	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%
<b>INFLACIÓN A DIC.</b>	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%
<b>S.M.M.L.V</b>	4,10%	4,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%
<b>TRM</b>	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469	\$2.469
<b>TAMAÑO DE MDO. NAL.(Millones \$US)</b>	\$ 15	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 22

Fuente: Elaboración propia con datos del B. República (2015).

Teniendo en cuenta las proyecciones anteriores, se espera que el tamaño de mercado nacional, alcance un crecimiento de casi un 46% para el año 2025, con respecto al año 2014.

#### **4.1.2.2. Dimensión Socio-Cultural.**

Al igual que en la dimensión anterior se destacan algunas variables, que se cree ejercen influencia en el funcionamiento de la empresa a largo plazo, estas se refieren a todo el conjunto de elementos sociales característicos de una sociedad, incluidos además sus costumbres, valores y estilos de vida.

##### *Ámbito Nacional.*

Las variables aquí mencionadas hacen referencia a las actitudes que tienen los colombianos hacia las acciones del Gobierno y sobre el ahorro de sus ingresos, dado que especialmente este último impacta el consumo de otros bienes y servicios.

##### *1) Confianza en el Gobierno.*

Esta variable se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a la eficacia y los resultados de las instituciones públicas. Los resultados de la última encuesta de cultura política<sup>16</sup> realizada en 2013, indican que un 38,8% de los colombianos confían en la presidencia de la república, en contraste un 50,1% y un 41,7% no confían en los partidos políticos y el congreso respectivamente, esto influye en el porcentaje de abstención electoral, de los cuales el 43,3% no lo hace porque cree que “la política es corrupta”.

El panorama Colombiano para el año 2014 según la encuesta de la Gran Alianza de Medios<sup>17</sup> “Colombia Opina”, mantiene una imagen favorable del presidente del 40% (a 100 días de su segundo mandato), sin embargo un 53% manifiestan pesimismo frente a las negociaciones de los diálogos de Paz.

##### *2) Actitud de ahorro de los Colombianos.*

Esta actitud se manifiesta en la forma de planificar el dinero, respecto a este la encuesta realizada por el Banco Mundial, refleja que “un 72% de los encuestados no usa cuentas de ahorro, cuentas corrientes ni entidades informales de ahorro (rotativo)”, (Reddy, Bruhn y Tan, 2013, p.25); adicionalmente las personas que deciden ahorrar lo hacen para situaciones de carácter imprevisto. Igualmente se indica que “las mujeres obtienen, en promedio, puntuaciones mucho más elevadas que los hombres en planificación del presupuesto” (Íbid, 2012, p.35). La evaluación por regiones mostró a la región Sur

<sup>16</sup> La encuesta de Cultura Política indaga a los ciudadanos de 18 años en adelante, en materia de conocimiento acerca de los conceptos de democracia, mecanismos de participación ciudadana, temas sobre el comportamiento electoral, partidos políticos y la confianza en las instituciones. DANE (2013). <http://www.dane.gov.co/index.php/educacion-cultura-gobierno-alias/cultura-politica>.

<sup>17</sup> [www.lafm.com.co/noticias/gran-encuesta-colombia-opina-146447](http://www.lafm.com.co/noticias/gran-encuesta-colombia-opina-146447).

Occidental con uno de los mejores puntajes en donde las personas planifican el presupuesto, pero muestra pocas capacidades financieras para cubrir gastos imprevistos. (Íbid, 2012, p. 39).

3) *Actitud hacia la calidad del producto.*

De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente realizada por **icobandas s.a**, en el año 2014, en términos generales, es satisfactoria, contó con:

- a) Un nivel de desempeño del producto del 100%, el cual continúa por encima del 95%, y representa una mejora del 1,47 % respecto a los resultados del año anterior 2013.
- b) El cumplimiento de especificaciones, lo hace con un porcentaje del 100%.

4) *Apreciación por parte del mercado del servicio al cliente de icobandas s.a.*

La empresa se ha caracterizado por una alta calidad en el nivel del servicio al cliente y de esto se muestra evidencia, luego de que en los últimos datos de la encuesta de 2014, en el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio entre excelente y bueno del 99,61%, superando la meta establecida por los directivos para el año del 95%, así:

- a) El cumplimiento de entrega del producto y de la factura fue de 98,99% y 100% respectivamente.
- b) En cuanto a la prontitud del servicio técnico y la calidad del mismo se muestra un desempeño del 100%.
- c) En el caso de que el cliente haya presentado alguna queja o reclamo (para el caso solo lo hicieron el 2,02%), se genera un 50% en la prontitud en la atención, así mismo como un índice de satisfacción con la solución de la queja o reclamo del 50%.<sup>18</sup>

Con respecto a las tendencias del servicio al cliente en el sector de las bandas, se puede decir que la tendencia, es de demandar servicios integrales que les permita un mayor ahorro en cuanto a tiempo y recursos, es por ello que la empresa atendiendo a estas solicitudes ha implementado un servicio que incluye mantenimiento, reparación e instalación de las bandas, además de ofrecerle a sus clientes todo los elementos complementarios para la operación eficiente de las bandas y su respectiva capacitación en estas tres áreas. Así mismo, buscan que las soluciones de sus problemas se efectúen de forma rápida, con el personal idóneo y cualificado.

---

<sup>18</sup> Icobandas s.a (2013). *Acta general de la encuesta de satisfacción del cliente del año 2013.*

Los clientes tienen mayor preferencia por las características de valor agregado que posea el producto en la venta y pos-venta, es decir prefieren productos y servicios que además de cubrir sus necesidades, les genere un mayor beneficio.

### *Ámbito Local.*

Para este tipo de alcance se identificaron las siguientes tres variables en las cuales se tienen diferentes apreciaciones por parte del antropólogo Felipe García, docente de la Universidad del Cauca.

#### *1) Confianza en el Gobierno.*

La concepción del gobierno es percibida con una actitud de desconfianza puesto que se sospecha de la transparencia de las instituciones y de otra parte la ciudad carece de políticas enfocadas hacia el crecimiento. Dado el prestigio histórico de Popayán, “se creería que todo funciona, sin embargo la administración no es eficiente para cubrir las necesidades de la sociedad” (F. García, entrevista personal, 19 de Mayo de 2015).

#### *2) Actitud hacia el trabajo:*

De acuerdo a los estudios realizados por García, la sociedad payanesa se encuentra dividida en dos grupos representativos, por un lado se encuentra un grupo de personas caracterizado por rasgos de la hidalguía, “este es un concepto asociado a la clase noble, en el cual se considera que el trabajo es deshonra, además son sociedades donde se vive solo de la renta y quienes no trabajan por que otros lo hacen por ellos”, en este sentido las actividades de las personas se enfocan hacia las labores del arte, la cultura, la vida social y ociosa que representan un gran valor espiritual, pero que por otro lado se debe mantener una posición de apariencias, fundamentada más del tener que del ser. En el segundo grupo se encuentran las personas que tienen que trabajar por necesidad explicado desde el fenómeno de la informalidad, quienes poseen una actitud de sobrevivencia porque no tiene mayores oportunidades de ascender económicamente.

En cuanto a las características que describen al trabajador payanés, se destaca “una actitud perezosa, mezquina y envidiosa que quiere vivir sin asumir o realizar mayores esfuerzos”, así mismo puede decirse que “existe una actitud egoísta y envidiosa, donde se prefiere que ocurra solo lo que beneficie a una persona y no a los demás, esto provocado tal vez una estructura social endógena donde las condiciones laborales, no son las más favorables y que se generen actitudes mezquinas que impactan a la hora de proponer proyectos no solo personales sino en pro de la ciudad. Este punto de vista fue concedido por (F. García, entrevista personal, 19 de Mayo de 2015).

### 3) *Actitud hacia el ahorro.*

Las diferentes dinámicas y prácticas del sistema financiero hacen que las personas trabajen y mantengan un nivel relativo de ahorros y debido a que la ciudad “está dada por un *ethos*<sup>19</sup> de tipo cultural y urbano, que tienen una vocación hidalga de ahorrar”, permite que la sociedad invierta sus ahorros en diferentes actividades, entre ellas cabe mencionar la de fácil rentabilidad (como el caso de la pirámides, donde se apuesta por el todo); ante esto cabe aclarar que no existe una actitud de invertir el dinero más que en los bienes mínimos y necesarios, sino de guardarlo, esto puede ser producido por la desconfianza en instituciones financieras o por una actitud “tacaña y mezquina”. (F. García, entrevista personal, 19 de Mayo de 2015).

#### **4.1.2.3. Dimensión Político - Legal.**

En este nivel la empresa se puede ver afectada por variables externas del entorno tales como la Regulaciones en materia laboral, tributaria, zonas francas, incentivos tributarios, de competitividad y las leyes de protección al medio ambiente (estudiada a nivel local e internacional).

#### *Ámbito Internacional.*

Para el estudio a nivel transnacional, se tiene en cuenta la normatividad de tipo ambiental, disponibles para Colombia y los países Latinoamericanos.

#### 1) *Regulaciones Ambientales.*

El marco legal e institucional colombiano en materia de manejo ambiental apoya las tendencias globales del Desarrollo Sostenible, concepto oficializado en la “Cumbre de Río” en 1992 y reiterado en múltiples convenios a los cuales se ha adherido el país, destacándose los siguientes:

---

<sup>19</sup> Guzmán Danilo (2006). *El ethos filosófico*. Define este concepto como el espíritu que permea a un grupo social, un conjunto de actitudes y valores, de hábitos arraigados en el grupo. Podemos así, hablar de un ethos militar, religioso, de la sociedad de mercado.

**Tabla N° 8: Normatividad ambiental internacional:**

<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>
Ley 629 de 27 diciembre 2000	Mediante esta ley se aprueba el "Protocolo de Kyoto" realizado en la ciudad de Kyoto el 11 de diciembre de 1997 cuyo objetivo es la reducción de emisiones y fomentar a la eficiencia energética.
Ley 29 de 1992	Mediante la cual se aprueba el "Protocolo de Montreal" del 16 de septiembre de 1987, que hace relación a las sustancias agotadoras de la capa de ozono.
Ley 253 de enero 9 de 1996	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio de Basilea" hecho en Basilea el 22 de Marzo de 1989. Trata sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación.
Ley 164 del 27 de octubre de 1994	Mediante la cual se ratifica el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, el cual propende por lograr la estabilización de las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera, a un nivel que impida interferencias peligrosas en el sistema climático.
Ley 1159 de 20 septiembre 2009	Por medio de la cual se aprueba el Convenio de Rotterdam para la aplicación del procedimiento de consentimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos, objeto de comercio internacional.
Ley 30 del 5 de marzo de 1990.	Convenio de Viena para la protección de la capa de ozono. Marzo 22 de 1985, Viena (Austria).

Fuente: Manual de Tratados Internacionales en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (2002).

Según el informe de la CIER<sup>20</sup> la tendencia en materia de regulación para los países miembros está enfocada en su orden a los temas de "Licenciamiento, Agua, Contaminación Atmosférica, Cambio Climático, Áreas Protegidas y Biodiversidad, Uso Racional, Residuos y Sanciones" (CIER, 2010), también destaca a Colombia, junto a Brasil, Chile y España como los países con mayor desarrollo de normas.

## 2) *Tratados comerciales.*

En lo que se refiere a los acuerdos internacionales, Colombia desde los años noventa, cuando dio los primeros pasos hacia la apertura económica, ha venido implementando políticas que le permitan tener acceso a nuevos mercados internacionales, es así como hasta el momento se mantienen vigentes acuerdos con 47 países, entre los cuales se encuentran los resumidos en la tabla N° 13:

<sup>20</sup> Martínez y Calle, (2010) .informe de la CIER (Comisión de Integración Energética Racional. En estos de estos informes se describe el marco regulatorio ambiental de cada país miembro, de este grupo hacen parte algunos de los países Suramericanos, junto Costa Rica y España.

**Tabla N° 9:** Resumen de Tratados de Libre Comercio (T.L.C) de Colombia.

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		MAPA
<b>ACUERDOS VIGENTES</b>	<p>MÉXICO</p> <p>TRIÁNGULO DEL NORTE (Honduras, Guatemala y el Salvador)</p> <p>CAN (Perú, Ecuador y Bolivia)</p> <p>CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua Y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y Las Granadinas)</p> <p>MERCOSUR (Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil)</p> <p>CHILE</p> <p>EFTA O AELC (Suiza y Liechtenstein)</p> <p>CANADÁ</p> <p>E.U</p> <p>AAP CON VENEZUELA</p> <p>CUBA</p> <p>APP CON NICARAGUA</p> <p>U. EUROPEA</p>	<p> <span style="color: green;">■</span> Vigentes  <span style="color: yellow;">■</span> Suscritos  <span style="color: orange;">■</span> En Negociación  <span style="color: blue;">■</span> Acuerdo mutuo         </p>
<b>ACUERDOS SUSCRITOS</b>	<p>ALIANZA DEL PACÍFICO</p> <p>COREA</p> <p>COSTA RICA</p> <p>ISRAEL</p> <p>PANAMÁ</p>	
<b>NEGOCIACIÓN EN CURSO</b>	<p>TURQUÍA</p> <p>JAPÓN</p> <p>ACUERDO SOBRE EL COMERCIO DE SERVICIOS – TRADE IN SERVICES AGREEMENT (TISA)</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos de MinCIT. (2015).



**Tabla N° 10: Otros acuerdos comerciales de Colombia a 2015.**

ACUERDOS INTER. DE INVERSIÓN		ACUERDOS DE RECONOCIM/. MUTUO
VIGENTES	SUSCRITOS	VIGENTES
Chile		
México		
Triángulo del Norte	AELC	
AELC	U. Europea	
Canadá	Corea	
E.U	Reino Unido	Ecuador
España	Japón	
Suiza	Singapur	
Perú	Francia	
China	Turquía	
India		
Reino Unido		

Fuente: MinCIT. (2015)

Se tienen acuerdos aprobados con Canadá en 2009, Estados Unidos en 2007, Cuba suscrito en el año 2000 y con la Unión Europea, firmado en 2012. Otros que vale la pena mencionar son:

a) El acuerdo comercial con doce países de la Comunidad del Caribe (CARICOM), estos son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

b) EFTA: Tratado de Libre Comercio con dos de los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC o EFTA), Suiza y Liechtenstein; aprobado por el congreso en 2010.

c) Otras negociaciones que se encuentran en curso según MinCIT (2012) son: Los acuerdos con la Alianza del Pacífico, con el Japón, Costa Rica, Israel y Panamá

d) Recientemente se tiene el TLC con Corea del Sur: se trata del primer tratado suscrito con un país Asiático, el cual fue firmado en 2013. El principal propósito es que Colombia pueda acceder a un mercado catalogado como uno de los más grandes y desarrollados del mundo, además de lograr acuerdos comerciales con otros países del continente asiático, de la misma forma que lo haría Corea más adelante con otros mercados Latinoamericanos, utilizando como puente a nuestro país.

### 3) *Reglamento de comercio exterior:*

Es necesario conocer la normativa respecto a las regulaciones que deben tener en cuenta las empresas del sector, entre ellas se encuentran:

a) Las descritas en el Sistema Nacional de Normalización, Acreditación, Certificación y Metrología, (SNCA), definido actualmente como Subsistema Nacional de la Calidad según Decreto 3257 de 2008, el cual responde a los requisitos internacionales establecidos para organismos de certificación y laboratorios de pruebas y ensayos, que son usados para evaluar la calidad de los productos certificados. Asimismo, en Colombia el Sistema ha promovido la especialización sectorial de las entidades que prestan los servicios de certificación, con el fin de garantizar y desarrollar una adecuada capacidad técnica en estos aspectos.

b) Respecto a la legislación Internacional, se considera la Promoción de exportaciones, utilizando mecanismos como: Plan Vallejo, Certificados de Reembolso Tributario (CERT) y el crédito de fomento (PROCOLOMBIA, 2015).

#### *Ámbito Nacional.*

Existen parámetros que son igualmente importantes dentro del entorno político – legal de la organización y de todas en general, puesto que las afectan por igual sin importar el tipo de actividad económica que desarrollen. Para ello a continuación se presenta una breve compilación de las normas, leyes y políticas que regulan la industria manufacturera en el país, y que es clave para el desarrollo de las operaciones de la empresa, estas son:

##### *1) Panorama político.*

En general se prevé para el transcurso del presente año, un ambiente de preocupación y de fluctuación en cuanto al desempeño económico, si se tiene presente que es posible que se concreten las negociaciones de los acuerdos de paz, entre el Gobierno y los grupos armados. De la misma forma se mantiene la incertidumbre sobre el panorama y decisiones que tomarían los empresarios en el nuevo escenario de postconflicto.

Por tanto, aparte de la incertidumbre que genera el proceso en sí, para el país viene un reto aún mayor que las negociaciones, y es la estrategia con la cual va a hacer frente al postconflicto.

## 2) *Políticas de estímulo a la inversión*

El gobierno nacional y sus entes asociados han desplegado múltiples esfuerzos reflejados en diferentes políticas públicas y acciones concretas que buscan el fortalecimiento y desarrollo en el territorio nacional. En materia de inversión se destaca la continuación de construcción de dobles calzadas, concesiones de hasta inversiones por 14,3 billones de pesos y se espera inversión en otras carreteras del país, según metas trazadas por el Gobierno nacional en su periodo presidencial. Entre ellas destacan:

a) En el presupuesto público nacional, en el que se tienen destinados para inversión en el sector comercio, industria y turismo alrededor \$797 mil millones. (Min Hacienda, 2015).

b) Política de Promoción Social: La política que se enmarca en el sistema de promoción social del país tiene un enfoque de desarrollo humano, priorizando el desarrollo de capacidades, la cualificación profesional y la formación para el trabajo en el corto plazo.

c) Plan Nacional de Inversiones Públicas, descrito en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, *“Todos Por un Nuevo País”*. En el que se establece como objetivo la Competitividad e infraestructura estratégica, con una inversión total de \$189.047 millones de los cuales, se proyecta invertir \$8.270.936 en desarrollo productivo, \$22.255.580 para los tratados de libre comercio y \$62.814.873 para infraestructura.

d) Zonas francas: El MinCIT promueve el uso en el país de mecanismos de atracción de inversión tales como las zonas francas. Por medio de ellas ofrece a los inversionistas disminuciones significativas en impuestos y aranceles con el compromiso que se genere empleo e inversión en el país.

e) Contratos de estabilidad jurídica: Los contratos de estabilidad jurídica se institucionalizaron con el fin de promover las nuevas inversiones y ampliar las existentes en el territorio nacional, esto a fin de promover el crecimiento económico y el bienestar social, dado que su suscripción se garantiza al inversionista la estabilidad jurídica de las normas identificadas en el mismo como determinantes de su inversión.

f) Sistema de Facilitación para la Atracción de Inversión (SIFAI): creado en el año 2009, con el objetivo de “identificar y centralizar la información sobre mejoras en el clima de inversión que debe hacer el país para facilitar y aumentar la llegada de capital

extranjero, así como la expansión de los inversionistas instalados.” (PROCOLOMBIA, 2013).<sup>21</sup>

g) Infraestructura y Logística: El gobierno nacional ha establecido la Política Nacional de Logística, que comprende las acciones que mejoren y apoyen los proyectos estratégicos hacia un mejor desempeño nacional.

h) Portafolio de obras de infraestructura: Están presentes en este tema las obras de infraestructura viales, que viene adelantando el Ministerio de Transporte a través de sus entidades adscritas, como el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) y la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), entre ellas, las concesiones viales de Cuarta Generación (4G), son una iniciativa del Gobierno Nacional cuyo objetivo es promover la construcción de vías de la más alta calidad que cumplan con los estándares internacionales y que permitan mejorar la conectividad con los principales centros de producción y exportación para ser un país más competitivo y superar el rezago histórico en infraestructura de transporte. La meta del Gobierno es incrementar la inversión en infraestructura de transporte en un 3% del PIB en los próximos años.<sup>22</sup>

i) De igual forma el plan estratégico definido por el Ministerio de Transporte y la ANI, contempla una inversión estimada superior a 44 billones de pesos bajo el esquema de Asociaciones Público Privadas (APP), para entregar una malla vial arterial que integre las diferentes regiones de Colombia, 55 billones en el sector transporte y 4 concesiones para el puerto de Buenaventura.<sup>23</sup>

j) En materia de Financiación: El Gobierno nacional a través del Departamento Nacional de Planeación (DNP) coordina la estrategia de Innovación, dirigida a potenciar la capacidad innovadora del país y en particular de su sector productivo. Se destaca en ella la creación de “INNPULSA Colombia”<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Concepción citada por PROCOLOMBIA (2013). <http://www.procolombia.co/noticias/financiamiento-destaco-sifai-sistema-coordinado-por-proexport-para-facilitar-inversion-extranjera%20>

<sup>22</sup> MinCIT (2015).

<sup>23</sup> ANI (2014).

<sup>24</sup> INNPULSA es la unidad del Gobierno Nacional creada para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional. Con el fin de promover la innovación en Colombia, INNPULSA en alianza con Bancóldex crea el cupo especial de crédito enfocado a financiar las actividades identificadas para lograr los objetivos de innovación. (MinCIT 2015).

### 3) *Ley Tributaria.*

El pronóstico sobre las reformas tributarias que ya se vienen adelantando en el congreso de la República es de preocupación, debido a que alguno de los gremios apoyan de manera incondicional los diálogos de paz y reconocen que de llegarse a un acuerdo con los grupos armados a partir de este año, se estima que habrá una mejoría en las perspectivas de crecimiento y de la inversión nacional y extranjera, que ayudarán a impulsar el desempeño del PIB.

Actualmente existe en el congreso una reforma tributaria que iniciaría en este año y en ella se realizan algunas modificaciones para los siguientes conceptos:

a) Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF): Se mantiene la permanencia de este impuesto del cuatro por mil hasta el año 2018, año en el que se pretende desmontar.

b) Sobretasa al Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE): se crea un aumento en esta tasa, el cual que recae sobre las ganancias de las empresas que solo tengan utilidades superiores a los \$800 millones al año con una sobretasa de 5% en el 2015, cabe destacar además que esta tasa se irá incrementando año a año. Según Min Hacienda serían 7 mil empresas, que representan 2,9% de los que pagan este impuesto en el país.

c) Impuesto a la riqueza: este impuesto según Min Hacienda recae sobre una población de 32.000 empresas y lo deberán pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, tendrá una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta el año 2018, donde se desmonta totalmente.<sup>25</sup>

Directrices para el cálculo de los tributos financieros que aplican en la actualidad para la empresa **icobandas s.a.**

CREE: En este aparte se ilustra el cálculo que tiene este rubro, creado en 2013, impuesto aplicable a las personas naturales y jurídicas, con periodo gravable de un año. La base gravable se calcula con los rubros de la utilidad del ejercicio, menos los ingresos no grabados, menos los gastos no deducibles sin incluir en este caso las ganancias ocasionales, la tarifa aplicable los dos últimos años fue de 9%, sin embargo a partir del presente año se deben tener encienta los porcentajes se la siguiente tabla dispuestos hasta el año 2018:

---

<sup>25</sup><http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/106413/entro-en-vigencia-la-reforma-tributaria-2015-2018>

**Tabla N° 11: Tarifas sobretasa impuesto CREE:**

Año	2015	2016	2017	2018
Tarifa Sobretasa	5%	6%	8%	9%

Fuente: DIAN 2015.

También se deben tener en cuenta que la empresa obtiene unas deducciones partir del año 2014, por cuenta del esquema de retenciones de este impuesto, que para la empresa están dados por la tarifa para las actividades económicas del sector agropecuario, manufactura, industria y comercio del 0,3%, tarifa aplicable a todos los pagos que efectúen y que constituyan ingreso gravado por el CREE para quien lo recibe. (DIAN 2015).

Impuesto de Renta: El cálculo de este impuesto se aplica de igual forma que el anterior, con la misma base (utilidad del ejercicio). La base imponible es la totalidad de los ingresos menos las devoluciones, los gastos, los costos, es decir para establecer la base imponible se deben deducir de la totalidad de ingresos, los gastos que se efectúen para obtener los ingresos que se encuentren gravados. Cabe aclarar que la tarifa cambió del 33% al 25% a partir del año 2013; además por cuenta de la ley 1430 de 2010, se determinó que a partir de 2013 se harían deducibles el 50% del GMF y otro tipo de deducciones por transacciones que se realicen desde las cuentas de la Fiduciaria Bancolombia, como las transacciones de divisas, por servicios públicos y otros impuestos. Por tanto el saldo a pagar será el valor del impuesto menos todas las anteriores valores de retención a los que accede la empresa.

G.M.F: La base gravable está compuesta por el valor total de las transacciones financieras mediante la cual se dispone de los recursos.

Impuesto al Patrimonio (PT) - Riqueza: Este impuesto lo deben pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, con una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta llegar a 0% en el año 2018.

**Tabla N° 12: Tarifas sobretasa impuesto al PT.**

Año	2015	2016	2017	2018
Tarifa	1,15%	1%	0,40%	0%

Fuente: DIAN 2015.

IVA: Impuesto al valor Agregado, es el impuesto que se paga por el consumo de algunos de los productos. En nuestro país la tarifa aplicada a la base gravable (Ingresos), la cual es del 16% aplicada a los bienes y a los servicios.

ICA: Es un impuesto que se paga a nivel municipal, el cual grava las actividades del sector industrial, comercial y quienes prestan servicios. Al igual que en el anterior impuesto la base gravable es el total de ingresos netos del año inmediatamente anterior, gravados con una tarifa de 4x1000

Factores prestacionales: Este rubro comprende todos los factores que debe pagar la empresa entre ellos cesantías, intereses por cesantías, salud, pensión, vacaciones, caja de compensación familiar, riesgos laborales, auxilio de transporte y prima de servicios.

Predial: Este es un impuesto que se grava a la propiedad de un inmueble, la base gravable es el avalúo catastral de bien.

Las proyecciones para todos los anteriores rubros, se suponen como constantes para el periodo 2015 a 2025, debido a que no se disponen de mayores evidencias que consideren las futuras regulaciones a nivel tributario impartidas por el Gobierno, para las organizaciones Colombianas.

#### 4) *Subsidios y Exenciones tributarias*

Se tienen presentes algunos de los incentivos, para las empresas que a nivel nacional deseen participar en las convocatorias de Colciencias entre otros programas y beneficios aplicables por parte de las autoridades locales. (Anexo 2).

En la actualidad se mantienen vigentes los siguientes beneficios en materia tributaria para las empresas del sector industrial en Colombia, estipuladas en la Ley 788 de 27 de Diciembre de 2002.<sup>26</sup>

a) **Zonas Francas**: En Colombia existe un régimen de zonas francas que otorga los siguientes beneficios a las empresa instaladas en estas, entre las cuales se pueden destacar, una tarifa de impuesto de renta de 15%, exención en el pago de “tributos aduaneros (IVA y Arancel), para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior, exenciones en el IVA para materias primas, insumos y bienes terminados adquiridos en el territorio aduanero nacional”, beneficios en las exportaciones de los acuerdos comerciales celebrados por Colombia. Además de la “Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de la zona franca hasta por 9 meses y la posibilidad de

---

<sup>26</sup> Ley mediante la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones.

vender al territorio nacional los servicios o bienes sin cuotas ni restricciones, previa nacionalización de la mercancía y pago de los tributos aduaneros correspondientes.”<sup>27</sup>

#### 5) *Aranceles.*

Para el caso de la empresa **icobandas s.a**, con código de partida Arancelaria N° 4010120000: Correas transportadoras o de transmisión de caucho vulcanizado, se tienen las siguientes medidas en importaciones:

**Tabla N° 13 : Gravamen para importaciones**

Concepto	Tarifa
Gravamen Arancelario	5%

Fuente: DIAN (2015).

En otros aranceles por acuerdos comerciales se tiene que, del total de los 47 países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales, no se paga *Gravamen Arancelario* en 14 países, entre ellos la gran mayoría Latinoamericanos y Canadá, del resto se grava con un arancel no superior al 5% como mínimo para todos los países incluso aquellos en los que aparecen en la tabla con gravamen arancelario de 7,5 % hasta 12%, exceptuando a aquellos países cuyo acuerdo es el AELC (Suiza y Liechtenstein), en los que se estima una tarifa del 3%, según decreto 4927 del 26 de Diciembre del año 2012. (Anexo 4).

#### 6) *Ley Laboral.*

En Colombia se deben tener en cuenta todas las disposiciones adscritas en el Código Sustantivo del Trabajo, el cual regula relación laboral entre empleado y empleador.

a) Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen las reformas al código Sustantivo del Trabajo y otras disposiciones. Se da en el contexto de entrada a la apertura económica en 1990, por lo cual el estado se traza objetivos de modernización productiva. Su principal propósito fue flexibilizar las relaciones laborales entre trabajadores y patronos con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en nuevo modelo económico.

Otras normas creadas y/o modificadas recientemente por el Ministerio de Trabajo son:

b) Ley 1562 de 2012, por la cual el Congreso de la República de Colombia modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional, han de garantizarse condiciones laborales seguras que eviten accidentes de trabajo o enfermedades laborales a los trabajadores, y esto incluye “la promoción y el

<sup>27</sup> PROCOLOMBIA (2015). *Zonas Francas y otros Incentivos en Colombia.*



mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones” (Congreso de la República de Colombia, 2012, p.1). Este programa consiste en la ejecución de un proceso lógico organizado por etapas y desarrollado “...con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo” (Ibíd, 2012, p. 1). Adicional a ello se establece el Decreto 472 del 17 de Marzo de 2015; por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos y se dictan otras disposiciones.

c) Ley 1636 del 18 de junio de 2013: Por medio de la cual se crea el Mecanismo de protección al cesante en Colombia.

d) Decreto 055 del 14 de enero de 2015: Por el cual se reglamenta la afiliación de estudiantes en práctica al Sistema General de Riesgos Laborales

e) Resolución 06045 del 30 de dic, de 2014: Por la cual se adopta el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013-2021. (Min Trabajo 2015).<sup>28</sup>

#### 7) *Leyes de protección al Medio Ambiente:*

El análisis de la legislación ambiental se enfoca en las normas que permiten establecer y mantener procedimientos dirigidos hacia desarrollo sustentable o sostenible y de responsabilidad social, que ayuden en la implementación de medidas de prevención y control de los posibles riesgos ambientales a los que la organización está expuesta.

Las principales normas ambientales a tener en cuenta a nivel nacional en el sector industrial son las siguientes:

a) Ley 99 de 1993: En la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y se dicta la Ley General Ambiental de Colombia.

b) Decreto 500 de 2006: Regula todos los trámites que deben realizarse para adquirir las licencias ambientales y la organización de planes de manejo ambiental ante la autoridad local en este caso ante la C.R.C.

---

<sup>28</sup> MINTRABAJO (2015).*Normatividad*. <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2015.html>

c) Resolución 941 de 200: mediante la cual se crea al sistema de información de Uso de Recursos Naturales Renovables (SIUR), y se adopta el Registro Único Ambiental (RUA).

Otros aspectos relevantes en este ítem, que se debe tener presente son los siguientes:

a) Políticas de Calidad: Se debe garantizar el cumplimiento del conjunto de Normas ISO (entre las que destacan la 9000), que constituyen una familia de normas internacionales y guías de la calidad con establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad. En la actualidad, la empresa se encuentra acreditado bajo el esquema de estas normas.

b) Guía ISO 26000: Es una norma técnica no certificable, pero que brinda los lineamientos necesarios para saber cómo y que se debe hacer para implementar este sistema referente a la Responsabilidad y sobre los impactos que se ocasionan a la sociedad y al medio Ambiente.

#### *Ámbito Local.*

A nivel local, la autoridad ambiental encargada de la vigilancia y control es la Corporación Autónoma Regional del Cauca (C.R.C). En la siguiente tabla se muestran las principales normas que aplican para el caso de la empresa **icobandas s.a**, cabe destacar que la empresa se encuentra cobijada bajo el sistema de normas del Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental para Contratistas (RUC).

**Tabla N° 14:** *Normatividad ambiental aplicable a la empresa icobandas s.a.*

NORMA	DESCRIPCIÓN
LEY 1252 DE 2008	Se dictan normas referentes a los residuos y desechos peligrosos
DECRETO 3930 DE 2010	Trata sobre los Planes de contingencia para el manejo de derrames de Hidrocarburos o sustancias nocivas.
RESOLUCIÓN 1362 de 2007	Establece el procedimiento para el registro de residuos peligrosos
DECRETO 02 DE 1982	Reglamenta las emisiones atmosféricas
DECRETO 2107 DE 1995	Contiene el reglamento de la protección de la calidad del aire.
RESOLUCIÓN 619 DE 1997	Mediante la cual se establecen los factores a partir de los cuales se requiere permiso para la emisión atmosférica para fuentes fijas.
RESOLUCIÓN 601 DE 2006	Norma de calidad de aire o nivel de emisión
RESOLUCIÓN 627 DE 2006	Mediante el cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.
DECRETO 2811 DE 1974	En este decreto se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. En el art. 32 se formulan los requisitos y condiciones para la importación, fabricación, transporte, almacenamiento y disposición de productos tóxicos o peligrosos.
DECRETO 1713 DE 2002	Trata sobre la Gestión Integral de Residuos Sólidos
RESOLUCIÓN 909 DE 2008	Se establecen los estándares de emisión admisibles de contaminantes a la atmósfera por fuentes fijas
DECRETO 948 DE 1995	Medidas de prevención y de control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Ambiente (2015)

#### **4.1.2.4. Dimensión Tecnológica.**

En esta etapa se realiza un reconocimiento del nivel de desarrollo tecnológico y de servicios en el que se encuentra el entorno más próximo a la empresa, es decir el municipio de Popayán.

#### *Ámbito Internacional.*

El entorno tecnológico es uno de los de mayor incidencia en la productividad de las empresas, este encierra factores que traen consigo retos de gran trascendencia para la

efectividad de las operaciones y la competitividad empresarial. Por ello se hace necesario conocer el estado de la tecnología en el mercado y la capacidad tecnológica con la que la empresa enfrenta al mercado.

*1) Evolución tecnológica de la organización, sus proveedores y competidores:*

**Icobandas s.a.** ha ido modernizando su planta de producción, equipos de laboratorio y hardware y software para su gestión empresarial, acorde con lo último que se ofrecen en el mercado. Sus proveedores son los líderes en su campo y tienen los más avanzados elementos de hardware y software que existen en el mundo.

Del lado de los competidores, se puede decir que la tecnología del caucho utilizada para la elaboración de bandas, no ha sufrido grandes transformaciones desde hace 50 años, lo que cambia es la forma de adaptar ese tipo de tecnología a cada organización, de esto depende el nivel de conocimiento acumulado. La tecnología utilizada por la competencia es más avanzada en términos de software, sin embargo la empresa se encuentra en capacidad de atender las necesidades de análisis de información, para ello en la actualidad la empresa está en proceso de adquisición de un sistema ERP con CRM.

*2) Importancia de la tecnología en el sector de actividad:*

Los cambios producidos en materia tecnológica de las empresas impactan de forma directa el desarrollo económico del sector, en la medida en que se incorporen nuevas técnicas que brinden la posibilidad de mejorar los procesos productivos, y a su vez este hecho contribuye en el crecimiento del país.

*2) Uso y disponibilidad tecnológica en el medio.*

Los indicadores de uso de la tecnología en el país muestran que para el año 2013 el 99% de las empresas del sector utilizaban internet y aproximadamente el 66% contaba con una página web. Adicional a ello el 38% de los empleados, usaba internet con fines laborales. (DANE, 2014).<sup>29</sup>

En cuanto al porcentaje de inversión en ciencia, tecnología e innovación (CT&I) de Colombia, se puede decir que es uno de los más bajos de Latinoamérica, tan solo se destinó un 0,175 del PIB en 2012, que comparado con Brasil en el mismo periodo invirtió más del 1%. Aunque se realizan esfuerzos por parte del Gobierno, estos aún son limitados, cabe destacar uno de los programas, (Gómez y Mitchell, 2014). Así las cosas la

---

<sup>29</sup> Esta investigación hace parte de un conjunto de estudios que busca “en primer lugar, monitorear a través de indicadores el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC por parte de los hogares, empresas y micro-establecimientos del país, y segundo, caracterizar la dinámica de innovación realizada por las empresas industriales, comerciales y de servicios”. DANE: *Indicadores Básicos de Tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas.* (2014).

infraestructura tecnológica del país se encuentra limitada a los espacios académicos y a ciertas empresas privadas.

Es importante mencionar que en el Factor de preparación tecnológica, que se evalúa a nivel mundial por parte de Foro Económico Mundial (FEM) y evalúa el grado de disponibilidad de tecnología de punta en el sector productivo, desataca una mejora de la posición del país, en el siguiente cuadro comparativo se puede observar en primer lugar la buena posición de Colombia frente a los países de Argentina y México, pero no es favorable si se compara con los resultados alcanzados por Estados Unidos y Chile, este último país con mejor posición del Índice Global de Competitividad (IGC) a nivel Latinoamericano.

**Tabla N° 15:** *Comparación de factores tecnológicos*

País	Preparación tecnología (Puesto)	Puntaje
Colombia	68	3,8
México	79	3,55
Argentina	82	3,5
Uruguay	46	4,5
Estados Unidos	16	5,78
Brasil	58	4,52
Chile	42	4,59

Fuente: Reporte Global de Competitividad (2014-2015)

Así mismo se exponen en la anterior tabla los resultados del reporte de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), en el cual se describe el comportamiento de la industria TIC en Colombia. El informe destaca igualmente la importancia de las TIC en la visión del gobierno y el éxito que ha tenido en la promoción de las TIC. En el campo empresarial el avance correspondió al incremento del uso de Internet en la actividad comercial entre compañías y la capacitación que imparten a su personal. Resultados en los que se evidencia la mejora del país en aspectos como: disposición de la sociedad a utilizar las TIC, asequibilidad, infraestructura y contenido digital, y cubrimiento de red telefónica móvil.

#### *Ámbito Local.*

Se tienen en cuenta la siguiente variable, puesto que se trata de establecer el estado y uso de la tecnología más cercana a la empresa

*1) Uso y disponibilidad tecnológica en el medio:*

Para empezar se puede decir que en la actualidad no se evidencian avances de tecnología avanzada, debido a las bajas condiciones tecnológicas que cuenta el municipio.

Sobre la disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a los mismos, es preciso indicar que el servicio de internet de banda ancha tiene una cobertura 37.269 usuarios, del total de los 38.300 suscriptores del departamento y el internet fijo cuenta con 38.774 usuarios, lo que representa un total del 18,5% de la conectividad.<sup>30</sup> Además es necesario resaltar que el mayor proveedor del servicio de internet es el la Empresa de Telecomunicaciones (EMTEL S.A), que posee para el año 2014 alrededor de 9.751 suscriptores de la red de servicios. De otro lado la cobertura a nivel de internet móvil banda ancha y de alta velocidad indican que para 2013 Popayán se encuentra dentro de las ciudades con cobertura de tecnología 4G LTE, proporcionada por tres de los principales operadores que funcionan en el país (Claro, Movistar y Tigo).

A nivel de servicios, según el Departamento Nacional de Planeación, (DNP), en 2013 el porcentaje de cobertura de servicios de acueducto y alcantarillado para el año fue del 95,2% y 87,3% respectivamente; el servicio de energía se encontraba cubierto en casi un 99,85% y los hogares con el servicio de gas alcanzaron hasta la fecha una cifra de 32.941. Por su parte, la cobertura de telefonía alcanzó una cifra de 62.511 usuarios registrados de las 73.108 viviendas.

**Tabla N° 16:** Cobertura de Servicios TIC en Popayán.

INDICADOR	COBERTURA 3 T de 2013	COBERTURA 3 T de 214	VAR. %
Internet banda ancha	25.590	37.269	0,45%
Internet fijo	33.737	38.774	5,97%
Telefonía fija	61.935	62.511	0,20%

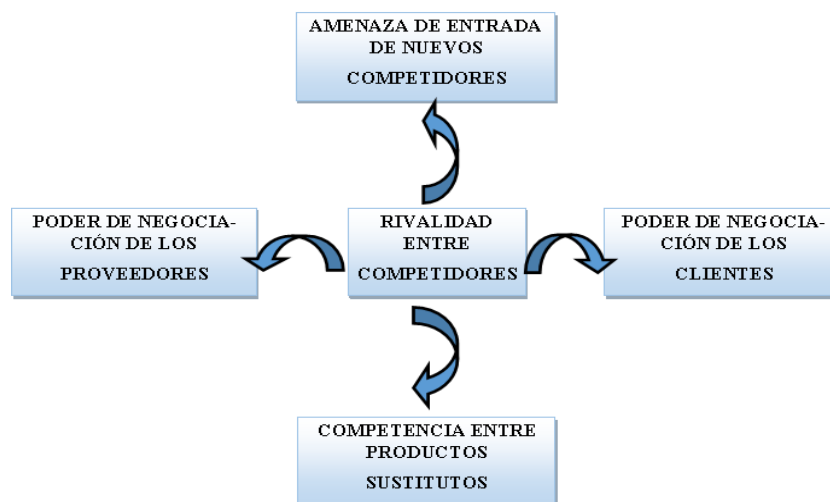
Fuente: Elaboración propia, con datos del DNP (2013)

Las anteriores cifras indican un notorio atraso en cuanto a cobertura y penetración de mercado, que repercute en el ámbito empresarial.

<sup>30</sup> Informe trimestral de MinCIT (2014). *El cuarto informe trimestral de las TIC correspondiente a octubre-diciembre de 2014*

### 4.1.3. Análisis del Entorno Específico.

El análisis sectorial es una herramienta que permite realizar un paneo sobre el entorno específico de la organización, en este caso sobre la caracterización del sector de las bandas de caucho y lona en el mercado internacional. Este análisis estructural se desarrollará a partir del modelo de las cinco fuerzas propuesto por M. Porter (1982), un modelo que permite determinar el nivel de atractividad del sector a largo plazo e identificar los factores de las fuerzas que mayor influencia tienen en la organización, la idea es que mediante la presente caracterización se puedan evaluar las actuales estrategias y/o proponer otras que permitan hacer frente a las fuerzas competitivas.



**Figura N° 6:** *Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.*

Fuente: Porter (1982). *Estrategia Competitiva.*

Una primera fase comprende la ubicación de la empresa en el Código Industrial Internacional Uniforme - Colombia (CIU), este comprende el sector de actividad en el cual opera la organización objeto de estudio, esto con el objetivo de delimitar el estudio.

**Tabla N° 17: Datos generales de la empresa**

<b>Empresa</b>	ICOBANDAS S.A	
<b>Ubicación</b>	Sede fabril (Cra 9ª # 64N-99). Popayán.	
<b>Actividad</b>	Producción y comercialización de bandas transportadoras y de transmisión de caucho y lona.	
<b>Código CIU</b>	<b>Sector:</b>	Industrial
	<b>Subsector:</b>	Manufactura y Artesanías
	<b>Sección:</b>	C: Industria Manufacturera
	<b>División:</b>	22: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico
	<b>Grupo:</b>	221: Fabricación de Productos de Caucho
	<b>Clase:</b>	2219: Fabricación de formas básicas de Caucho y otros Productos de Caucho N.P.C.

Fuente: Elaboración propia, con datos de CIU R. adaptado para Colombia

#### **4.1.3.1. Aplicación de las Cinco Fuerzas Competitivas.**

En primera medida se hace necesario describir de forma general los actores que ejercen influencia en el entorno competitivo de la organización, identificando así, los *Competidores Actuales* y *otros Potenciales* que puedan entrar al mismo mercado, además de determinar los *Productos Sustitutos* que pueden hacer que el cliente opte por productos diferentes al de la empresa, pero que cumplan con los mismos objetivos (satisfacer la misma necesidad), un listado de los principales *Competidores* y por ultimo conocer cuáles son los *Compradores* y *Proveedores* actuales de la empresa. Las variables que se tendrán en cuenta para el análisis son las descritas en las cinco fuerzas competitivas (Anexo 1).

Luego de hacer la selección de las variables, éstas son calificadas por los directivos<sup>31</sup>, el proceso se realiza través de una escala de opciones que incluye Alto (A), Medio-Alto (MA), Medio (M), Medio-Bajo (MB) y Bajo (B), según el nivel de incidencia. Las cuales se califican con las opciones cuantitativamente de 1 (para la variable que mayor intensidad incluye) y 0 (para el resto de calificaciones).

<sup>31</sup> Son las personas encuestadas sobre tales variables, quienes tienen conocimiento sobre la competencia, teniendo en cuenta que la competencia se encuentra en el exterior.



1) *Riesgo de ingreso de Nuevos Participantes:*

Esta primera fuerza permite observar, los factores que representan mayor probabilidad de ingreso de una nueva empresa al sector competitivo. Para ello se realiza una descripción de las variables que se cree poseen mayor incidencia dentro del sector y ante las que las empresas instaladas en el sector responden con barreras de entrada y fuertes represalias. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla N° 18:** *Calificación de la fuerza Entrada de Nuevos Participantes.*

VARIABLES		A	MA	M	MB	B	
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>							
1	Nivel de economías de escala	0	0	0	1	0	
2	Acceso privilegiado a las materias primas	1	0	0	0	0	
3	Grado de diferenciación de productos en cuanto a marca	0	0	1	0	0	
4	Grado de diferenciación de productos en cuanto a calidad	1	0	0	0	0	
5	Grado de diferenciación de productos en cuanto a servicio	1	0	0	0	0	
6	Grado de diferenciación de productos en cuanto a precio	1	0	0	0	0	
7	Nivel de aprendizaje de las organizaciones	0	0	0	0	1	
8	Nivel de inversión de capital de las compañías dentro del sector	0	0	0	0	1	
9	Nivel de costos de cambio de proveedor	0	0	0	1	0	
10	Las empresas tienen fácil acceso a los canales de distribución	0	0	0	0	1	
11	Como es el acceso a la tecnología y conocimiento	0	0	0	1	0	
<b>POLÍTICAS GUBERNAMENTALES</b>							
12	Nivel de aranceles	0	0	0	1	0	
13	Niveles de subsidio	0	0	0	1	0	
14	Nivel de regulación por parte del Gobierno a las empresas del sector	0	0	0	0	1	
<b>RESPUESTA DE RIVALES</b>							
15	nivel de represalias por parte de las empresas	0	0	1	0	0	
<b>EVALUACION FINAL</b>		A	MA	E	MB	B	
<b>RIESGO DE INGRESO</b>		No RESP	4	0	2	5	4
		%	26,67%	0,00%	13,33%	33,33%	26,67%
<b>RIESGO DE INGRESO</b>		3,33					

Fuente: Propia del Estudio

Barreras de Entrada: Estas hacen referencia a los obstáculos y/o amenazas ejercidas por las empresas del sector para evitar que entren a la competencia nuevas empresas. La rivalidad aumenta en la medida en que el nivel de estas barreras sea bajo. Las variables identificadas como de mayor amenaza páralo potenciales competidores de la empresa son:

a) Nivel de economías de escala: Esta variable es posible medirla a través del nivel de costos de operación, derivado de los niveles de producción, así la empresa obtendrá poder cuando alcance un volumen de producción superior a un menor costo. Para el caso de la empresa el nivel de economías de escala se considera bajo, debido a que el riesgo de que una empresa nueva desee ingresar al mercado no es representativo, puesto que la nueva empresa entraría no solo a invertir en grandes economías de escala de producción, sino en economías de escala de tecnología y conocimientos especializados.

b) Acceso privilegiado a materias primas: Existe un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores en esta barrera de entrada, debido a que el acceso a las materias primas es favorable y está disponible con facilidad para todas.

c) Nivel de diferenciación en cuanto a marca, calidad servicio y precio: Esta es una de la barreras de mayor incidencia en el mercado de las bandas puesto que implica la creación de valor y la lealtad de los clientes. Este ha sido un aspecto clave en **icobandas s.a.**, y aunque poseen uno de los precios más altos del mercado, se ha preocupado por brindar a sus clientes un producto de alta calidad y excelente servicio al cliente en preventa y posventa, además cuenta con una capacidad de respuesta rápida en la atención de quejas y reclamos, lo que le permite obtener mayor agilidad en los procesos.

d) Nivel de aprendizaje: Se refiere a la reducción de los costos por efecto de la experiencia en conocimiento adquirido por la organización, esta variable representa un bajo riesgo para los nuevos ingresos, puesto que son muy pocas quienes lo poseen en un alto nivel.

e) Nivel de inversión de capital: La inversión que se requiere el sector de las bandas de caucho es alto, por tanto implica un bajo riesgo de amenaza de entrada, pues se requiere de maquinaria, equipos y de unas instalaciones con un alto nivel técnico.

f) Costos de cambio: La existencia de unos altos costos de cambio de proveedor para las nuevas empresas crea una fuerte barrera de entrada, para el caso de este sector el nivel de costos de cambio representa un nivel medio.

g) Acceso a canales de distribución: Las empresas nuevas que quieran acceder al mercado no tendrían un fácil acceso a los canales de distribución existentes. La barrera es alta por cuanto ya se tienen establecidos muchos de los canales.

h) Tecnología y conocimiento: El acceso a nueva tecnología y a los conocimientos del sector se considera en un nivel medio, debido a que puede ser que las nuevas empresas adquieran la tecnología necesaria, pero les es más difícil adaptarlas eficientemente a la hora de realizar un proceso de innovación, lo que implica una barrera moderadamente alta para el ingreso de potenciales competidores.

Políticas gubernamentales aplicadas al sector:

a) Nivel de aranceles y subsidios: Los niveles de aranceles del sector en Colombia son bajos, dados por los diferentes acuerdos comerciales suscritos con otros países, obteniendo así gravamen total del 5% para importaciones. De otro lado las preferencias que se les otorga a los participantes de la industria, están dados por exenciones tributarias que crean una barrera para quienes deseen ingresar al mercado.

b) Regulaciones y marco legal: En el caso de la industria del caucho en el país no posee mayores restricciones legales para el ingreso de nuevas empresas. Sin embargo, cabe de mencionar que existe una normatividad ambiental establecida para el ejercicio de las operaciones productivas.

Respuestas de rivales: No se tienen grandes bloqueos hacia el ingreso de potenciales empresas, por tanto no indica un nivel alto de barrera de entrada.

2) *Competencia entre productos Sustitutos:*

Son aquellos productos de la competencia que cumplen las mismas funciones, poseen características similares en cuanto a precio, calidad, desempeño y funcionalidad y suplen a los de la organización en las preferencias del comprador.

**Tabla N° 19:** *Calificación de la fuerza Intensidad de los Sustitutos*

VARIABLES		A	MA	M	MB	B
1	Posibilidad de sustituir el producto	0	0	1	0	0
2	Número de sustitutos existentes en el mercado	0	0	0	1	0
3	Tendencias a mejorar costos	0	0	1	0	0
4	Tendencias a mejora precios	0	0	0	0	1
5	Tendencias a mejorar calidad	1	0	0	0	0
6	La propensión a sustituir el producto es	0	0	0	1	0
7	costo de cambio hacia un sustituto	0	1	0	0	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B
RIESGO DE INGRESO	No RESP	1	1	2	2	1
	%	14,29%	14,29%	28,57%	28,57%	14,29%
NIVEL DE AMENAZA		2,86				

Fuente: Propia del Estudio

De acuerdo al análisis, los productos sustitutos no suponen una situación dominante para la empresa, puesto que no se avizoran un sustituto en el futuro cercano. Si se llegase

a dar un sustituto seguramente provendrá de las empresas que hoy se encuentran en el sector, como se describe a continuación:

- a) Posibilidad de sustituir el producto: En el caso de encontrarse una banda de similares características sería posible sustituirla pero con relación al precio.
- b) Sustitutos existentes en el mercado: La cantidad de productos que pueden sustituir las bandas son muy pocos, por tanto no representa una amenaza para la empresa.
- c) Tendencia a mejorar costos, precios, calidad y desempeño: Se estima en un nivel medio la tendencia a la mejora, especialmente si se trata de calidad y desempeño del producto.
- d) Propensión a sustituir el producto: Es baja por el mismo grado de especialización del producto, es difícil que se pueda encontrar un sustituto que lo supere fácilmente
- e) Costo de cambio hacia un sustituto: Este costo representa un nivel alto, es decir que para los clientes es difícil y costoso cambiarse hacia un sustituto, porque además tendrían que incurrir en costos de pruebas del producto, arriesgándose a tener costosas e inesperadas paradas en sus operaciones, que les genera lucro cesante.

### 3) *Rivalidad entre Competidores Existentes*

Esta competencia se da entre las empresas que pertenecen al mismo sector de actividad, su grado de intensidad se manifiesta en la lucha por conseguir un mejor posicionamiento. Los competidores son aquellos actores del mercado que venden los mismos bienes o servicios ofrecidos por la organización.

En el caso de Icobandas, el alcance del mercado al que atiende tiene relación con competidores de carácter nacional e internacional. A nivel nacional la competencia está dada por los comercializadores de bandas provenientes de Asia (importadores), la mayoría de los fabricantes internacionales no distribuyen directamente sus productos, sino que lo hacen a través de otras agencias.




**Tabla N° 20: Clasificación de la competencia:**

NACIONALES (IMPORTADORES)	INTERNACIONALES
A.R. Los Restrepo S.A Super Rubber Belt Colombia S.A. (S.R.B.) Bandas y Correas del Caribe S.A. Bandas y Poleas	Contitech Fenner Dunlop Mercurio kauman Sempertrans Double Arrow Grupo Cobra de Francia

Fuente: Icobandas S.A.

En la siguiente tabla se da a conocer de forma general algunas de las características de las empresas competidoras del sector:

**Tabla N° 21: Descripción de las principales empresas competidoras:**

PRINCIPALES COMPETIDORES SEGMENTO BANDAS DE CAUCHO Y LONA	
EMPRESA	DESCRIPCIÓN
 A.R. LOS RESTREPO S.A.	Esta es una organización comercializadora a nivel nacional e internacional de líneas de transmisión y de materiales para la industria y el comercio, es comercializadora exclusiva de la empresa Contitech en el país. Entre los productos comercializados se encuentran, los de la línea de Transmisión de potencia (Rodamientos, Correas, Cadenas, acoples, poleas Ruedas Industriales), bandas transportadoras, cangilones y Mangueras.
 C.I. BANDAS Y CORREAS DEL CARIBE S.A.	Empresa Colombiana fundada en 2004, ubicada en la ciudad de Barranquilla. Es una empresa comercializadora de bandas transportadoras, bandas de transmisión de potencia, bandas sintéticas, válvulas industriales, correas, mangueras, cangilones y rodillos para la industria, además ofrece servicios de mantenimiento y asesoría de las soluciones integrales. <sup>32</sup>
 FENNER DUNLOP	El grupo Fenner con base en Inglaterra tiene 2 divisiones: Conveyor Belt División y Advance Engineering Products Division. Las ventas totales del grupo en el 2009 ascendieron a US\$ 754 millones, de los cuales el 72,44% (US\$ 546 millones) corresponde a bandas, con la ayuda de 3.500 empleados que trabajan en esta sección y los ubican como el segundo mayor productor de bandas en el mundo. Fenner cuenta con 21 plantas de producción de bandas transportadoras ubicadas en: Alemania (1), Australia (3), Canadá (1), China (1), Chile (1), España (1), Estados Unidos (5), Francia (1), Holanda (1), India (1), Inglaterra (1) Italia (1), Polonia (1), Rusia (1), Sur África (1). El contacto en Colombia se hace a través de Chile y Holanda, desde donde provienen la mayoría de las importaciones hacia Latinoamérica.

<sup>32</sup> BANDAS y CORREAS (2015). <http://www.bancorreas.com/>

 <b>CONTITECH</b>	<p>El grupo Continental con sede en Alemania tiene tres grandes divisiones: Llantas<sup>33</sup>, Partes para Automotores<sup>34</sup> y Productos técnicos<sup>35</sup>. Las ventas correspondientes a la división de Productos Técnicos en 2009 fueron de US\$ 4.034 y de estos US\$ 629 millones corresponden a bandas transportadoras en todo el mundo con la ayuda de 3.027 empleados que trabajan en esta sección y los ubican como el principal productor de bandas del mundo. Contitech tiene 12 plantas de producción de bandas: Alemania (3), Chile (1), China (2), Eslovaquia (1), Grecia (1), Hungría (1), India (1), México (1), Serbia (1). Teniendo en cuenta el volumen total de ventas del grupo, comparado con las ventas de bandas, estas últimas representan tan solo el 1,77% de las ventas totales lo que implica que las bandas no son su core-business.<sup>36</sup></p>
 <b>CORREIAS MERCURIO</b>	<p>Empresa que nace en 1945 en Brasil, cuenta con más de 500 empleados en la actualidad, con operaciones en más de 40 segmentos, consolidándose como la fábrica más grande de correas transportadoras de Brasil y es la mayor fabricante de correas de cable de acero de América Latina. Ofrece gran variedad de productos, entre ellos correas de transmisión de fuerza, correas transportadoras (Textiles, de Cable de Acero, de Aramida y Tubulares), de elevación de cargas, de construcción especial, material para empalmes entre otros.</p>
 <b>KAUMAN</b>	<p>Fabricante Europeo de bandas transportadoras desde el año 1983, con plantas ubicadas en España y Uruguay. Su mercado está dirigido a un total de ocho sectores que incluyen la minería y las ingenierías. Su portafolio se centra en las bandas transportadoras de carcasa textil, con cables de acero, metálica, con tejido en Aramida, entre otros productos de la industria del caucho.</p>
 <b>SEMPERTRANS</b>	<p>Esta unidad de negocio pertenece a la compañía Semperit, fundada en 1824 y ubicada en Austria. El grupo posee alrededor de 22 plantas de producción, entre ellas en Austria, Hungría, República Checa, Polonia, Italia, Alemania, Francia, Tailandia, China, India, Malasia, EE.UU; varias oficinas de ventas en Europa, Asia y América y cuenta con aproximadamente 6900 empleados. Para el año 2014, el Grupo generó ingresos por €930 millones y un EBITDA de €136 millones.<sup>37</sup></p>
 <b>DOUBLE ARROW</b>	<p>Empresa situada en China, fundada en 1986, con más de 1000 empleados en planta, tiene presencia en un amplio número de países, que incluye Sudáfrica, Japón, Corea y Australia. Atiende los mercados de minas de carbón, metalurgia, electricidad, industria ligera, química, de cereales, construcción de materiales, puertos, minería y reparación de productos.<sup>38</sup></p>
 <b>GRUPO COBRA DE FRANCIA</b>	<p>Esta empresa tiene presencia principalmente en tres zonas (Europa, China y Asia-Pacífico), opera en los segmentos de mercado de: bandas transportadoras para la industria minera, agricultura y alimentaria, transporte entre otros de la industria.</p>

Fuente: Elaboración propia, con datos de empresas.

<sup>33</sup> Maneja las marcas: Continental, Genral tire, Uniroyal, Semperit, Barum, Gislaved, Mabor, Viking, Matador, Sime Tyres, Euzkadi.

<sup>34</sup> Maneja las marcas: Continental, Ate, VDO.

<sup>35</sup> Maneja las marcas: Continental, Contitech, Matador, paguag-schlauchtechnik, Schwingmetall, Benecke-Kaliko, Phoenix.

<sup>36</sup> Fuente: (ICOBANDAS 2011)

<sup>37</sup> Grupo SEMPERIT. (2015). <http://www.semperitgroup.com/en/about-us/company/>

<sup>38</sup> DOUBLE ARROW (2015). <http://www.doublearrow.net/en/aboutus.asp?title=profile>

Los resultados de la anterior calificación representan un nivel medio de intensidad, dada principalmente por la importancia de los costos fijos y grado de concentración de la competencia.

**Tabla N° 22:** *Calificación de la fuerza Intensidad de los Rivales Actuales*

FACTORES		A	MA	M	MB	B	
1	Nivel de crecimiento del sector	0	0	0	1	0	
2	Grado de diferenciación del producto	0	1	0	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	
TOTALES		No RESP	0	1	0	1	0
		%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%
TOTAL PONDERADO 1		0,67					
3	Grado de concentración de la competencia	1	0	0	0	0	
4	Nivel de costos fijos de almacenamiento	1	0	0	0	0	
5	Aumento de la capacidad instalada es	0	0	0	1	0	
BARRERAS DE SALIDA							
6	Se poseen activos especializados	0	0	1	0	0	
7	Costos fijos de salida	1	0	0	0	0	
8	Relaciones estratégicas con otras empresas	0	0	0	0	1	
9	Existencia de restricciones gubernamentales	0	0	0	0	1	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	
TOTALES		No RESP	3	0	1	1	2
		%	42,86%	0,00%	14,29%	14,29%	28,57%
TOTAL PONDERADO 2		2,44					
NIVEL DE RIVALIDAD		3,11					

Fuente: Propia del Estudio

a) Número de competidores: En este caso esta variable se refiere al nivel de concentración de la competencia. Se puede decir que la competencias está concentrada, dado que en la industria de bandas de caucho son pocas las empresas que han incursionado en este segmento del mercado, debido a que la mayoría son fabricantes de llantas y solo tienen este segmento como otra unidad de negocio adicional pero que no es en primera instancia su negocio clave. La concentración se obtiene de la suma de cuotas de mercado de los competidores: Aquí se observa que la competencia es mínima, lo que genera un nivel de rentabilidad mayor del sector, en este sentido podría ser un mercado atractivo para futuras empresas.

b) Nivel de crecimiento del sector: El sector se encuentra dividido en tres segmentos principalmente el del sector minero, agroindustrial y de material empacado, por tanto el crecimiento del mismo se ve afectado por las contribuciones de estos segmentos. Las cifras del DANE (2014), muestran que aunque el crecimiento de la economía Colombiana está alrededor del 4,6%, el sector minero que venía con un buen nivel de crecimiento en

los anteriores años, obtuvo una desaceleración del 2,0% para el año 2014, lo que implica un bajo nivel en la evolución.

c) Nivel de los costos fijos: Los costos representan un nivel alto (especialmente para las empresas locales), con respecto a los de otros países como China que solo alcanzan el 30%.

d) Grado de diferenciación del producto: Se encuentra en un nivel medio alto, pues los clientes prefieren el producto, especialmente por el servicio sobre el de la competencia, aún si ello implica pagar un mayor precio.

e) Aumento de la capacidad instalada: El incremento de la capacidad adicional de las empresas del sector es un factor importante debido a que permite el aumento de la productividad y en ese sentido los procesos y procedimientos. La capacidad instalada de la empresa **icobandas s.a**, es baja con respecto a los líderes internacionales.

#### Barreras de Salida:

a) Activos especializados: Los activos que posee la empresa y en general los de la competencia, puede decirse que no poseen un nivel de conversión alto, en caso de que las empresas involucradas requirieran venderlos para cambiar de actividad o para cerrar sus operaciones.

b) Costos fijos de salida: Se refiere principalmente a los costos de liquidación de los contratos de trabajo, con clientes y proveedores. En el caso de la empresa y en general de las demás empresas del sector en el país constituyen un nivel alto.

c) Relaciones estratégicas: Esta barrera no es de mayor importancia, puesto que la empresa hasta ahora no posee alguna alianza o interrelaciones con otras empresas del sector.

d) Restricciones Gubernamentales: Dentro del sector no se poseen altos niveles de barreras impositivas o restrictivas por parte del Gobierno para la salida de las empresas.

#### *4) Poder de Negociación de los Compradores*

Los principales clientes se encuentran agrupados en los siguientes segmentos a los que atiende la empresa, con su respectivo nivel de participación en la demanda Nacional.



**Tabla N° 23: Segmentos de clientes**

Segmento	% Participación
Cementos y concretos	27,54%
Carbón	9,43%
Granos y cereales	7,32%
OEM	7,17%
Siderurgia	6,52%
Agregados	5,59%
Comercio	4,52%
Químicos y fertilizantes	3,86%
Azúcar & Aceites	3,75%
Ladrilleras & Cerámicos	1,94%
Oro	1,42%
Madera & Papel	0,96%

Fuente: Icobandas 2012

El poder de negociación depende principalmente del poder relativo de negociación y la sensibilidad de los compradores hacia el precio, lo cual presiona a los proveedores a disminuirlo.

**Tabla N° 24: Calificación de la fuerza Poder de Negociación de los Compradores**

VARIABLES		A	MA	M	MB	B
1	Grado de importancia del producto para el cliente	1	0	0	0	0
2	Costos de cambio del producto	0	1	0	0	0
3	Nivel de Ingresos de los compradores	1	0	0	0	0
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B
TOTALES		No RESP	2	1	0	0
		%	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%
TOTAL PONDERADO 1		0,44				
4	Grado de concentración de los compradores	0	0	1	0	0
5	El volumen de compra representa un nivel	0	0	1	0	0
6	Facilidad de integración hacia atrás	0	0	0	0	1
7	Nivel de costo del producto para el cliente	1	0	0	0	0
8	Grado de diferenciación del producto	1	0	0	0	0
9	Grado de información del producto	0	0	1	0	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B
TOTALES		No RESP	2	0	3	0
		%		0,00%	50,00%	0,00%
TOTAL PONDERADO 2		1,11166667				
PODER DE NEGOCIACIÓN		1,56				

Fuente: Propia del Estudio

a) Grado de concentración de los compradores: El mercado de la empresa **icobandas s.a.** a nivel nacional lo conforman más de 67 empresas, los cuales constituyen el 87% del total de las ventas.

b) El volumen de compra: Los clientes representan un nivel intermedio de compra, se destacan la participación de las grandes empresas con un 30%.

c) Nivel de costo del producto para el cliente: Esta variable trata de verificar que al adquirir el producto este le representa una parte considerable de sus costos al cliente. El nivel de costo para los clientes de Icobandas es muy alto; en esta medida el grupo de compradores son más sensibles a los precios.

d) Costo de cambio del producto: Este representa un alto valor, debido a que los costos de cambiar de proveedor involucran alto riesgo, si a esto se le adiciona el nivel de diferenciación se tratara de un grupo de compradores con bajo poder de negociación.

e) Grado de diferenciación del producto: Como se explicó anteriormente el segmento al cual atiende la empresa es un sector especializado. Por ende los clientes no tienden a sustituir el producto muy a menudo.

f) Nivel de utilidades de los compradores: Como la mayoría de los clientes son grandes empresas, su nivel de utilidades son cada vez más altos y en esa medida sus volúmenes de compra representan un alto valor; desde esta perspectiva se puede decir que los compradores de bandas son poco sensibles a una subida de precio.

g) Facilidad de integración hacia atrás: No es fácil para este sector, en caso de hacerlo este representaría grandes inversiones de dinero, infraestructura y además del costo de adquirir el conocimiento especializado del sector.

h) Grado de importancia del producto para el cliente: Respecto al sector los principales insumos representan gran importancia, pues son indispensables para el proceso productivo.

i) Grado de información del producto: La mayoría de los compradores no poseen información adicional sobre el mercado de las bandas, excepto sobre las características y/o servicios que ofrecen los proveedores, que generalmente es información limitada.

##### *5) Poder de Negociación de Proveedores*

Al igual que en el anterior ítem, se hace necesario comprender el comportamiento de los proveedores y la influencia ejercida a través del poder de negociación sobre las empresas y la sensibilidad al precio de los proveedores.

**Tabla N° 25:** *Calificación de la fuerza Poder de Negociación de los Proveedores*

FACTORES INFLUYENTES		A	MA	M	MB	B
1	Grado de concentración de los proveedores	0	1	0	0	0
2	Existencia de sustitutos	0	0	0	1	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B
TOTALES	No RESP	0	1	0	1	0
	%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%
TOTAL PONDERADO 1		1,50				
3	Nivel de importancia de los clientes	0	0	0	1	0
4	Nivel de importancia del insumo para los clientes	1	0	0	0	0
5	Grado de diferenciación de los productos del proveedor	0	0	0	1	0
6	Amenaza de integración hacia adelante por los proveedores	0	0	0	0	1
7	Costos de cambio	0	0	0	1	0
8	Grado de información del proveedor	0	0	1	0	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B
RIESGO DE INGRESO	No RESP	1	0	1	3	1
	%	16,67%	0,00%	16,67%	50,00%	16,67%
TOTAL PONDERADO 2		1,88				
PODER DE NEGOCIACIÓN		3,38				

Fuente: Propia del Estudio

a) Grado de concentración de los proveedores: Los principales proveedores de la empresa se encuentran clasificados de acuerdo al tipo de producto utilizado dentro del proceso productivo, de la siguiente manera:

**Tabla N° 26:** *Principales Proveedores*

TIPO DE PROVEEDOR	INSUMO	UBICACIÓN
Materias Primas: Actualmente la empresa tiene 20 proveedores. En este ítem la mayoría de los tipos y calidades de los elastómeros y de los químicos requeridos por la empresa provienen del exterior. Las lonas son más factibles de conseguir los siguientes países.	Caucho Natural	Guatemala, Indonesia y Malasia
	Cauchos sintéticos	Estados Unidos, Europa, Corea
	Químicos	Colombia, Brasil, Alexandria-Egipto, Corea y China
	Textiles	Colombia y China
Productos Terminados: Lo componen 5 proveedores	Maxi-Lift	Estados Unidos
	ASGCO	Estados Unidos
	Otros	Europa, Estados Unidos y China
Otros	Suministros	Colombia y lo componen entre 60 y 70 empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al nivel de concentración de los proveedores puede decirse que es medianamente alto, debido a que para algunas de las materias primas estos provienen de una sola empresa; pero para los demás insumos que pueden tener sustitutos se eleva este nivel.

b) Existencia de productos sustitutos: Se refiere a la disponibilidad de otros productos sustitutos con los que compiten los proveedores que atienden el sector. En el caso específico no es fácil encontrar demasiados sustitutos para el grupo de proveedores, especialmente porque no todos sus insumos tienen la misma calidad.

c) Nivel de importancia de los clientes: Se refiere al volumen de ventas generadas por las empresas proveedoras del sector. El segmento de las bandas no constituye un cliente de mayor importancia para los proveedores, puesto que ellos también proveen a las demás empresas del sector industrial entre ellas las productoras de llantas.

d) Nivel de importancia del insumo para los clientes: Los insumos se consideran clave, sin ellos no sería posible el desarrollo de las operaciones de la empresa y el obtener una buena calidad del producto.

e) Grado de diferenciación de los insumos: La mayoría de los insumos ofertados no poseen un alto nivel de diferenciación, esto implica que las empresas adquieran un poder de negociación sobre el grupo de empresas proveedoras.

f) Amenaza de integración hacia adelante (integración vertical) de los proveedores: Los procesos de integración hacia adelante son mínimos o casi nulos en la industria, debido a que son muy complejos y requieren de estructuras sólidas y rentables, al igual que de inversiones para apalancar las estrategias operacionales.

g) Costo de cambio de proveedor: Los costos de la mayoría de la mercancía e insumos son medianamente bajos. Es decir, el cambio de proveedor es bajo para las materias primas en las que existe un número considerable de distribuidores que pueden abastecer a la industria; sin embargo existen para otros solo son pocos los que proveen al sector. En este último caso el poder de negociación de los proveedores es alto en relación con el número de proveedores existentes en la industria.

h) Grado de información: La información del proveedor sobre el comprador es bajo, aunque existe un alto interés en la organización y por sus procesos.



**Figura N° 7:** *Calificación de las Cinco Fuerzas Competitivas*

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Los resultados de la evaluación integral de la industria, dan muestra del mayor nivel de intensidad que ejerce la fuerza de los proveedores, debido a que son pocos y se encuentran altamente concentrados, seguido de la competencia entre rivales, como se muestra en la anterior gráfica. Seguidamente se encuentra la fuerza de los competidores potenciales.

#### **4.1.3.2. Benchmarking Competitivo.**

Para este caso en particular de la empresa **icobandas s.a.** se utilizara el Benchmarking competitivo, identificando tres grandes competidores que son: Contitech, Sempertrans, y Fenner Dunlop. La ponderación final de los mismos se encuentra en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), esta es una herramienta analítica que ayuda a identificar a los competidores más importantes de una organización y genera información útil acerca de las fortalezas y debilidades particulares que se tienen en relación a los competidores más significativos existentes en el mercado.

Los pasos que se requieren para la elaboración de la matriz presentada en la anterior tabla son los siguientes:

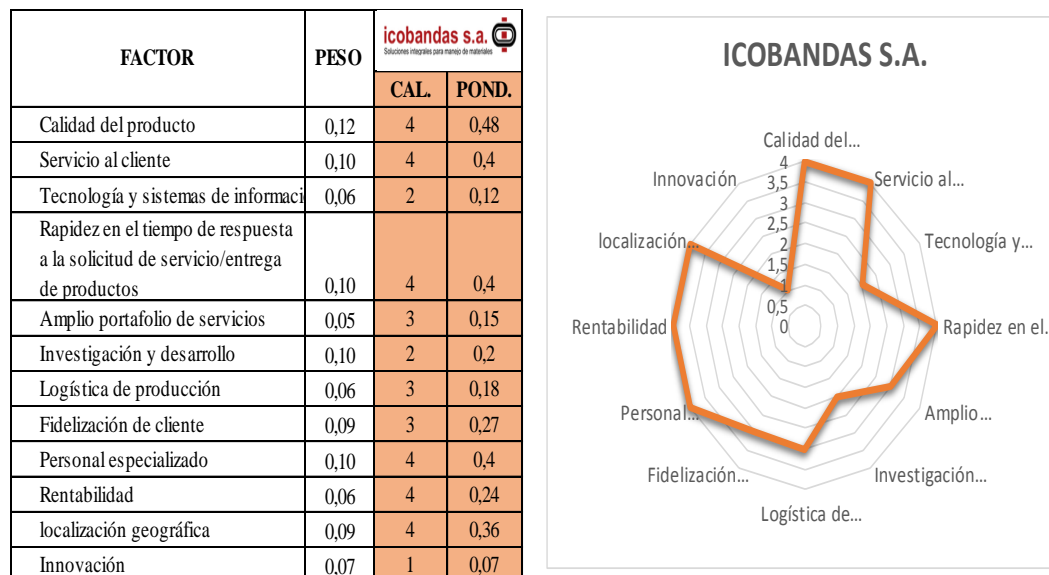
- 1) Identificar una lista de los factores claves de éxito del sector, junto a los principales competidores, el número ideal estaría entre 10 y 12 factores en total. Para el caso de la empresa se realiza una lluvia de ideas, de la cual las directivas seleccionan las de mayor importancia.

2) Asignar un peso a cada uno de los factores hasta completar el 100%. El porcentaje indica el grado de importancia del factor en el sector.

3) El proceso siguiente es el de asignar una calificación de entre el 1 y 4, donde 1(mayor debilidad), 2 (menor debilidad), 3 (menor fortaleza) y 4 (mayor fortaleza) para cada factor de cada una de las organizaciones.

4) La combinación de los dos anteriores ítems, nos da un ponderado para cada factor, la suma del total de los ponderados por empresa, determina la posición con la que cuenta la empresa y su competencia.

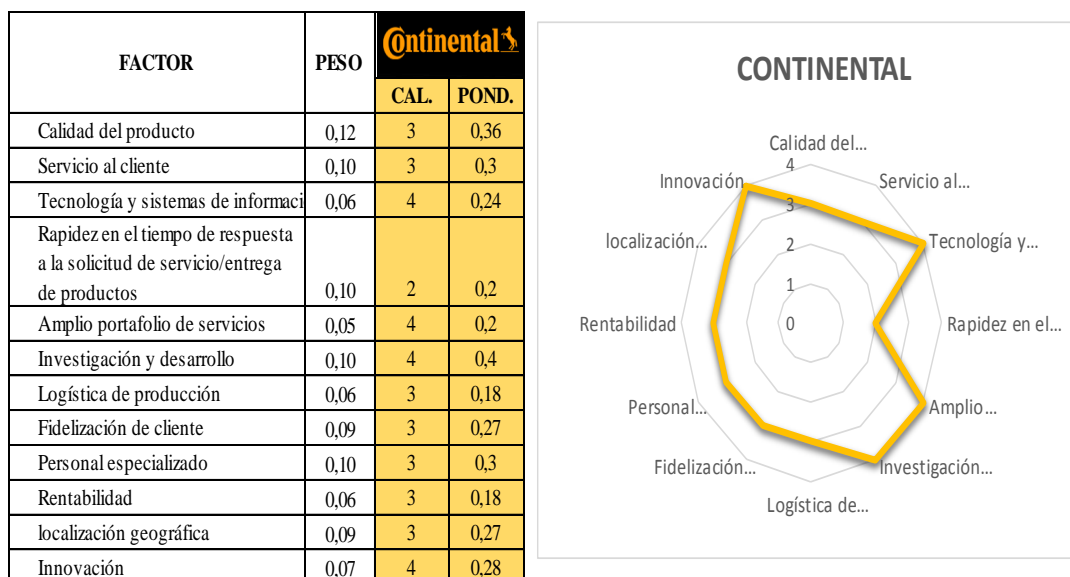
Los resultados del proceso comparativo para cada una de las empresas presentados en tabla 27, se describen a continuación para cada una de las organizaciones evaluadas:



**Figura N° 8:** Radar para la organización icobandas s.a.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

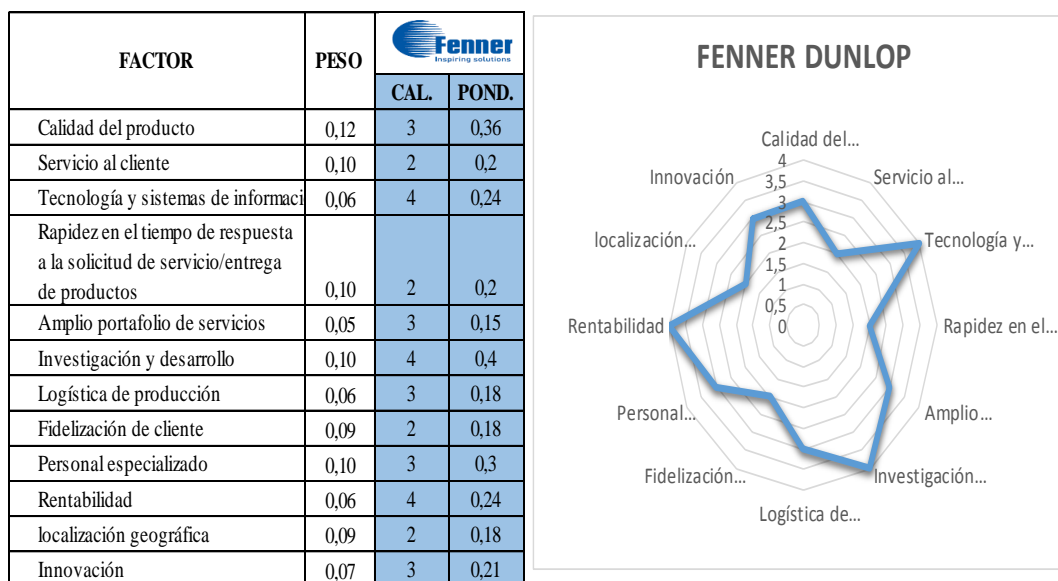
La empresa icobandas s.a. posee un excelente desempeño en la calidad de los productos, servicio al cliente, rapidez en respuesta a solicitudes, personal especializado rentabilidad y localización geográfica, en contradicción los factores más críticos están representados en la innovación, seguido de tecnologías y sistemas de información y por último la logística de producción.



**Figura N° 9: Radar para la organización Continental.**

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

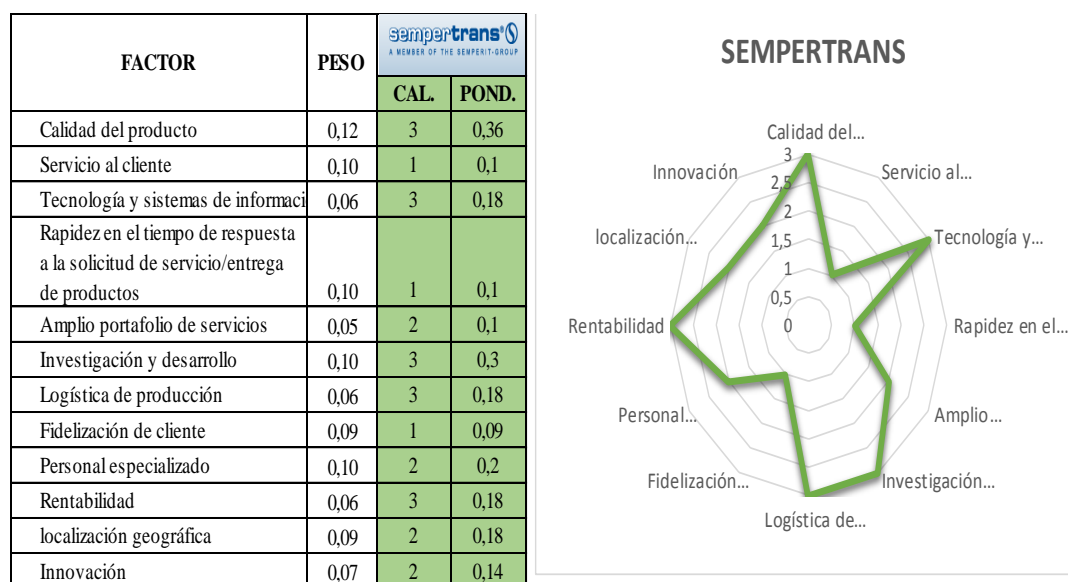
La empresa Contitech, perteneciente al grupo Contiental, tiene el mejor desempeño del sector en el ítem innovación, de igual manera en tecnologías y sistemas de información y en un amplio portafolio de productos y servicios.



**Figura N° 10: Radar para la organización Fenner Dunlop**

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

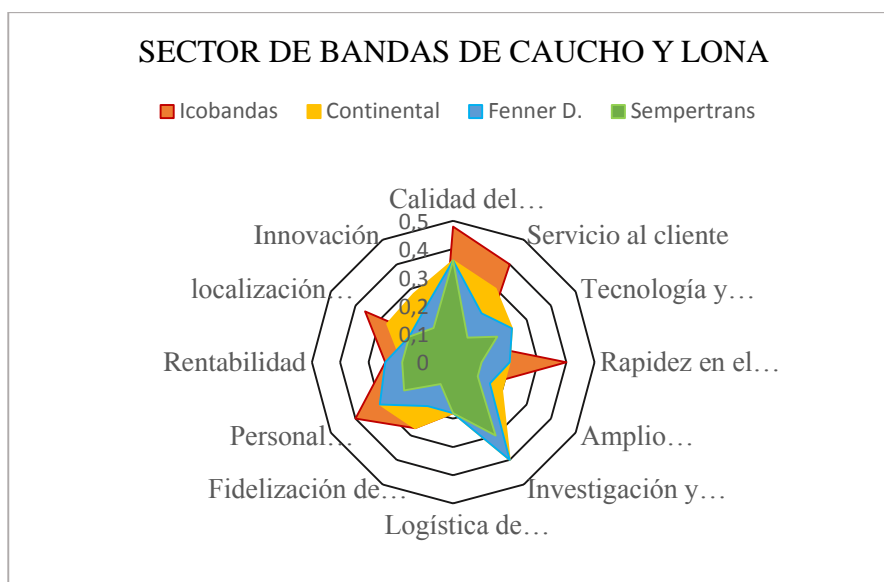
Por su parte la empresa Fenner Dunlop presenta un buen desempeño en los factores tecnología y sistemas de información, investigación y desarrollo, así como la rentabilidad.



**Figura N° 11:** Radar para la organización Semperttrans

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

La empresa Semperttrans, presenta como factores críticos el servicio al cliente, fidelización del cliente y rapidez en el tiempo de entrega, las demás variables no alcanzan un importante desempeño.



**Figura N° 12:** Benchmarking Competitivo

Fuente: Elaboración propia



Como resultado del análisis del benchmarking realizado, se tiene el anterior gráfico resumen, donde se muestra la fortaleza que posee la empresa **icobandas s.a.** sobre sus competidores con un ponderado final del 3,27.

Los resultados del análisis externo, se trasladan a las matriz de impactos (ANEXO 5) en las cuales son evaluadas las variables, por parte de los directivos a fin de identificar cuáles de ellas representan una oportunidad o una amenaza.

#### **4.1.4. Matrices.**

##### ***4.1.4.1. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).***

Para la construcción de la matriz se hizo necesario la presentación de los factores externos a los directivos de la empresa, quienes a través de la calificación establecida como Alta (A), Media (M) o Baja (B) según los impactos resultantes del cuadro de resumen de impacto. (ANEXO 6).

##### ***4.1.4.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).***

En esta matriz se realiza un proceso de filtro donde se extraen las oportunidades y amenazas de mayor impacto respectivamente. Para la elaboración de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), se siguen los siguientes supuestos: El peso es la valoración porcentual de cada factor clave, este indica su nivel importancia que para el caso se estima entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) y la calificación se realiza usando una escala de 1 a 4 (donde 1 es muy poco atractivo y 4 muy atractivo), esto con el fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Las variables aquí tomadas son las más representativas de la matriz de impactos de factores externos (POAM).

Tabla N° 27: Matriz EFE





<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción Factores externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Cal.</b>	<b>Pond.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	<b>20</b>	<b>1,05</b>
Económica Nacional.	El aumento en la tasa de cambio en este momento representa una oportunidad para las exportaciones de la empresa, teniendo en cuenta que seguirá incrementando hasta el final del año. ( valor promedio de \$2.472)	5%	2	0,1
Social-Cultural	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de Icobandas s.a. se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de ello da muestra los resultados de la encuesta de 2013, en el que el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio del 99%, superando la meta establecida por los directivos del 95%.	5%	4	0,2
Político- legal Nacional.	Existe una tendencia de favorecimiento en cuanto a incentivos y beneficios tributarios para las empresas que inviertan en proyectos de I&D y que además creen alianzas con centros de educación donde se promueva esta clase de proyectos. De esta forma el Gobierno pone a disposición de las empresas, una serie de convocatorias e incentivos para inversiones en ciencia, tecnología e innovación.	5%	1	0,05
Económica Internacional.	El tamaño mercado internacional representa una oportunidad para la empresa, dado que las proyecciones de crecimiento apuntan a que su mercado objetivo internacional alcanzaría unos US\$567 millones en 2025.	5%	1	0,05
Político - legal Internacional.	Las regulaciones existentes para bandas transportadoras de caucho y lona en el manejo de alimentos a granel y empacado, constituyen una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.	5%	2	0,1
Proyectos de Inversión	Proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, que se vienen adelantando por parte del Gobierno Nacional. (Infraestructura vial, portuaria, ruta del sol, concesiones 4G. Etc.)	10%	2	0,2
Localización	Ubicación geográfica favorable para el mercado Latinoamericano.	5%	2	0,1
Incidencia de Intereses	Las bajas tasas de interés representan la oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas, mediante prefinanciación de exportaciones y créditos blandos de capital de trabajo en ME o ML.	3%	4	0,1
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	<b>13</b>	<b>1,07</b>

Político	Dificultades burocráticas y de otras índoles en las licitaciones públicas y privadas. Falta de transparencia en las decisiones de los clientes.	8%	2	0,15
Crecimiento del sector.	Bajo crecimiento del sector y de las exportaciones Posible desindustrialización del mercado local. Mercado local más competido y con posibilidades de contraerse.	12%	2	0,3
Poder de negociación de los proveedores	Los resultados de la evaluación integral de la industria, dan muestra del alto poder de negociación de los proveedores, debido a que son pocos y se encuentran altamente concentrados.	8%	2	0,15
Orden público	Huelgas y problemas de orden público que cierran las vías para el ingreso y salida de mercancías en Icobandas.	7%	3	0,21
Aumento de las importaciones	Los TLC fomentados por el gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractiva y competitiva la producción nacional.	9%	4	0,3
TRM	Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones.	7%	2	0,14
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>2,12</b>

Fuente: Elaboración propia

En el anterior cuadro, se puede observar que el factor que representa mayor atraktividad para aprovechar como oportunidad, son los proyectos que se tienen por parte del gobierno en materia de infraestructura y desarrollo industrial. El ponderado integral muestra que la empresa en general se encuentra por encima del promedio. Sin embargo la compañía necesita mejorar sus estrategias, con el fin prever los cambios en el entorno y evitar así las influencias de las amenazas.

**Tabla N° 28:** Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Icobandas s.a. y sus principales competidores

N°	FACTOR	PESO								
			CAL.	POND.	CAL.	POND.	CAL.	POND.	CAL.	POND.
1	Calidad del producto	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
2	Servicio al cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
3	Tecnología y sistemas de información	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18
4	Rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de servicio/entrega de productos	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	1	0,1
5	Amplio portafolio de servicios	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1
6	Investigación y desarrollo	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
7	Logística de producción	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
8	Fidelización de cliente	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	1	0,09
9	Personal especializado	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
10	Rentabilidad	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
11	localización geográfica	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18
12	Innovación	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,27</b>		<b>3,18</b>		<b>2,84</b>		<b>2,11</b>

Los resultados arrojados por esta matriz, muestran que la empresa que obtuvo el mayor ponderado es Icobandas con una calificación de 3,27, seguida de la Contitech con un puntaje de 3,18, le sigue el ponderado de Fenner Dunlop con 2,84 y finalmente Sempertrans con un 2,11, considerado un puntaje por debajo del promedio.

**Tabla N° 29:** *Tabla resumen de oportunidades y amenazas de la empresa*

<b>RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ICOBANDAS S.A.</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1. Excelente apreciación del mercado, sobre los productos y servicios de Icobandas S.A. (índice de satisfacción del cliente del 99%, para el año 2013).</p> <p>O2. El aumento en la tasa de cambio en este momento representa una oportunidad para las exportaciones de la empresa.(valor promedio de \$2.472)</p> <p>O3. Tendencia de favorecimiento en cuanto a incentivos y beneficios tributarios, por parte del Gobierno, para inversiones en ciencia, tecnología, innovación y proyectos de I&amp;D.</p> <p>O4. El tamaño mercado internacional proyectado para el año 2025, es de US\$567 millones.</p> <p>O5. Las regulaciones para bandas transportadoras de caucho y lona en el manejo de alimentos a granel y empacado, constituyen una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.</p> <p>O6. Proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, que se vienen adelantando por parte del Gobierno Nacional. (Infraestructura vial, portuaria, ruta del sol, concesiones 4G. Etc.)</p> <p>O7. Las bajas tasas de interés representan la oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas.</p> <p>O8. Ubicación geográfica favorable para el mercado Latinoamericano.</p>	<p>A1. Posible desindustrialización del mercado local. Mercado local más competido y con posibilidades de contraerse.</p> <p>A2. Dificultades burocráticas en las licitaciones públicas y privadas. (Falta de transparencia en las decisiones de los clientes).</p> <p>A3. Alto poder de negociación de los proveedores. (Son pocos y se encuentran altamente concentrados).</p> <p>A4. Huelgas y dificultades de orden público que impiden el ingreso y salida de mercancías de la empresa.</p> <p>A5. Los TLC fomentados por el Gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractiva y competitiva la producción nacional.</p> <p>A6. Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Así quedan registradas la depuración de las oportunidades y amenazas resultantes del diagnóstico externo, las cuales servirán como insumo para el cruce con las fortalezas y debilidades resultantes del diagnóstico interno de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Luego de elaborar el análisis estratégico y de poner en práctica los conocimientos adquiridos, se presentan a continuación un consolidado de las conclusiones y sugerencias extraídas del desarrollo del presente trabajo.

El análisis de entorno externo y su caracterización de la empresa icobandas s.a. desde el enfoque prospectivo, permitió conocer y entender los factores tanto en la dimensión general (Macro entorno), como en la específica (Sector) y contribuyó a la identificación de las amenazas y ratificación de algunas de las oportunidades, que ya se venían planteando por parte de los directivos, de esta forma el análisis se aprovechó como fundamento en la formulación de estrategias de corto y largo plazo de la empresa.

Así mismo es importante mencionar, que el estudio de la competencia abordado desde las perspectivas de las cinco fuerzas de M. Porter y desde el Benchmarking, fue de gran importancia para el análisis DOFA. El estudio arroja como resultado que la principal oportunidad se encuentra en la alta percepción que tiene en el mercado sobre la calidad de los productos y servicios de la empresa.

Respecto a las múltiples amenazas, vale la pena mencionar desde la variable macroeconómica, el bajo crecimiento del sector industrial y de las exportaciones, dado que el mercado local constituye la mayor parte de los ingresos de la empresa, y por otro lado la caída de las exportaciones atenta contra la intensión de crecimiento de la empresa.

El análisis de perfil competitivo realizado deja como resultado que de todos los factores de éxito en el sector, icobandas s.a. se encuentra con grandes posibilidades influir sobre sus competidores, puesto que su calificación fue superior al promedio de las calificaciones de las tres empresas de la competencia, especialmente en el factor calidad del producto. El único factor que tendría que desarrollar o fortalecer es el de innovación, aquí la alternativa que tiene la empresa es generar una estrategia dirigida a mejorar dichos procesos.

A la hora de aplicar la teoría organizacional se logró evidenciar, que la aplicación de los modelos prescriptivos, aquellos que hacen referencia al proceso formal de la planificación estratégica, se ven confrontados con los modelos descriptivos, los cuales hacen referencia al aprendizaje y la experiencia.

Es importante mencionar que a nivel de experiencia, durante el desarrollo de la práctica se puede evidenciar las fortalezas de la organización, que aun siendo una empresa mediana ha logrado competir con las grandes empresas del sector.

Por ultimo de acuerdo a los resultados, se encuentra que la empresa está en capacidad de implementar las estrategias tendientes a generar y garantizar el desarrollo de una

ventaja competitiva, que le permita posicionarse en los mercados internacionales. Y por tanto se sugiere que:

- Además de los elementos estudiados, dar mayor relevancia en las implicaciones de factores que afectan a la organización como los ambientales, los cuales permiten evidenciar la responsabilidad de las operaciones de la empresa con el medio ambiente y ahondar en los factores culturales y sociales comunes a las demás organizaciones del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Popayán. (2012). *Información general del municipio de Popayán*. Recuperado de: [http://www.popayancauca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.popayancauca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Betancourt B. (2013). *Benchmarking Competitivo. Un enfoque práctico*. Primera edición. Tuluá, Colombia: Universidad del Valle.
- Bueno C. E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide
- OCDE, Naciones Unidas y CAF (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2015: Educación, Competencias e Innovación para el Desarrollo*. Edición OCDE. Doi: ISBN 978-92-64-22497-1 (PDF). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2015-es>
- Colombia Compra Eficiente. (2014). *Guía para la Elaboración de Estudios de Sector*. Versión 02. Recuperado de: <http://colombiacompra.gov.co/es/manuales-y-documentos-tipo>.
- Congreso de la República de Colombia (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: “Todos por un nuevo país”*. 82 págs. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>
- DANE. (2014). *Indicadores TIC en el sector Industria 2014: Indicadores Básicos de Tenencia y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Novena Edición). México: Pearson Educación.
- DIAN (2015). *Cartilla CREE*. 17 págs. Recuperado de: [http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/cree/Cartilla\\_CREE.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/cree/Cartilla_CREE.pdf)
- Gómez y Mitchell, (2014). *Innovación y Emprendimiento en Colombia: Balance, Perspectivas y Recomendaciones de Política 2014-2018*.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta Edición, (Segunda edición en español). México: McGraw-Hill,



- Martínez y Calle (2010). *Informe de la CIER*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/marconormativoambiental/resumen-ejecutivo>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015) *Guía para exportar en Colombia*. Bogotá. Recuperado de: <http://www.mincomercio.gov.co>
- Ministerio de Hacienda (2015). *Presupuesto General de la Nación. “Prioridades sociales para el tiempo de la paz”*.
- Ministerio de Trabajo (2015). *Normatividad*. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2015.html>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. México.
- Pratt L. (2014). *Informe Global de Competitividad 2014-2015*. 37 págs. Recuperado de: <http://www.incae.edu/images/clacds/lanzamiento%20icg%202014%20web.pdf>
- Ramírez, J. (2014). *Diario la República. Especial Cauca Octubre 21. Cauca un territorio que mueve inversión*. 12 págs. Recuperado de la página web: [http://issuu.com/diario\\_larepublica/docs/esp\\_cauca\\_octubre\\_21\\_de\\_2014](http://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp_cauca_octubre_21_de_2014)
- Red ORMET (2013). *Informe de Diagnóstico de Mercado de Trabajo en la Ciudad de Popayán, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*. Primera Edición. Popayán. 97 págs.
- Reddy, Bruhn y Tan (2013). *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros*. Banco Mundial. Washington.
- Serna G. H. (2000). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, Teoría y Metodología*. Séptima Edición. Bogotá: 3R Editores. 385 págs.
- Spendolini M. (2005). *The Benchmarking Book*. Bogotá: Norma. Recuperado de: <https://books.google.de/books?id=AKGjHXntJV sC&printsec=frontcover&dq=spendolini&hl=es&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAWoVChMIguv0pWNxwIVyf0eCh0cZgmz#v=onepage&q=spendolini&f=false>
- <http://www.procolombia.co/noticias/financial-times-destaco-sifai-sistema-coordinado-por-proexport-para-facilitar-inversion-extranjera%20>
- <http://www.crc.gov.co/index.php/corporativo/gestion-institucional/normatividad>

## ANEXOS

## ANEXO N° 1: Selección de variables de las Cinco Fuerzas Competitivas.

FUERZA	VARIABLES	
Riesgo de Ingreso de Nuevos Participantes	BARRERAS DE ENTRADA	
	1	Nivel de economías de escala
	2	Acceso privilegiado a las materias primas
	3	Grado de diferenciación de productos en cuanto a marca
	4	Grado de diferenciación de productos en cuanto a calidad del sector
	5	Grado de diferenciación de productos en cuanto a servicio
	6	Grado de diferenciación de productos en cuanto a precio
	7	Nivel de aprendizaje de las organizaciones
	8	Nivel de inversión de capital de las compañías dentro del sector
	9	Nivel de costos de cambio de proveedor
	10	Las empresas tienen fácil acceso a los canales de distribución
	11	Como es el acceso a la tecnología y conocimiento
	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	
	12	Nivel de aranceles
	13	Niveles de subsidio
14	Nivel de regulación por parte del Gobierno a las empresas del sector	
RESPUESTA DE RIVALES		
15	nivel de represalias por parte de las empresas	
Competencia entre productos Sustitutos	1	Posibilidad de sustituir el producto
	2	Número de sustitutos existentes en el mercado
	3	Tendencias a mejorar costos
	4	Tendencias a mejora precios
	5	Tendencias a mejorar calidad
	6	La propensión a sustituir el producto es
	7	costo de cambio hacia un sustituto
Rivalidad entre Competidores Existentes	1	Nivel de crecimiento del sector
	2	Grado de diferenciación del producto
	3	Grado de concentración de la competencia
	4	Nivel de costos fijos de almacenamiento
	5	Aumento de la capacidad instalada es
	6	Se poseen activos especializados
	7	Costos fijos de salida
	8	Relaciones estratégicas con otras empresas
	9	Existencia de restricciones gubernamentales

Poder de Negociación de los Compradores	1	Grado de importancia del producto para el cliente
	2	Costos de cambio del producto
	3	Nivel de Ingresos de los compradores
	4	Grado de concentración de los compradores
	5	El volumen de compra representa un nivel
	6	Facilidad de integración hacia atrás
	7	Nivel de costo del producto para el cliente
	8	Grado de diferenciación del producto
	9	Grado de información del producto
Poder de Negociación de Proveedores	1	Grado de concentración de los proveedores
	2	Existencia de sustitutos
	3	Nivel de importancia de los clientes
	4	Nivel de importancia del insumo para los clientes
	5	Grado de diferenciación de los productos de proveedores
	6	Amenaza de integración hacia adelante (integración vertical de proveedores)
	7	Costos de cambio
	8	Grado de información del proveedor sobre el comprador

**ANEXO N° 2: Programas por parte del Gobierno para las empresas**

INSTITUCIÓN	TIPO	DESCRIPCIÓN
<b>Alcaldía de Popayán</b>	Programas	<p>1. Con el fin de apoyar acciones encaminadas hacia la competitividad y productividad de la ciudad, se propone dentro del plan de desarrollo municipal un programa de “consolidación de un régimen transversal de incentivos que atraiga inversiones públicas y privadas”, entre otras acciones de fortalecimiento empresarial.</p> <p>2. En cuanto a ciencia tecnología e innovación, se tiene la gestión de “un portafolio integral de 10 proyectos de ciencia, tecnología e innovación de alto impacto para el desarrollo del municipio”. (Plan de Desarrollo Municipal.). Todos estos programas tienen una inversión total de \$ 201.177.110 millones, de los recursos propios del municipio.</p>
<b>COLCIENCIAS</b>	<p>Convocatorias de innovación: Se tienen para destinar 30 mil millones de pesos para fortalecer más de 200 empresas en el país. En Plan Anual de Convocatorias 2015</p>	<p>1. La Convocatoria N°691: Deducción en el Impuesto de renta o donaciones en proyectos de carácter científico tecnológico o de Innovación: “Los contribuyentes del impuesto sobre la renta que realicen inversiones o donaciones, directa o indirectamente, en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, tendrán derecho a deducir de su renta líquida el 175% del valor invertido. Esta deducción no podrá exceder del 40% de la renta líquida”, (Art. 12 Ley 633 de 2000 o artículo 158-1 del E.T.). APERTURA: 7 de Abril de 2015. Adicionalmente se tienen deducciones por invertir en proyectos desarrollados con el aval de grupos o centros reconocidos. (Art. 158-1 E.T.).(COLCIENCIAS, 2015).<sup>39</sup></p> <p>2. En innovación se presentara una convocatoria a partir del 30 de Abril para empresas de 10 regiones del país podrán presentar proyectos de innovación. Total recursos \$ 10.500.000.000</p> <p>3. La academia, empresas TIC nacionales y entidades de Gobierno podrán promocionar actividades y presentar proyectos innovadores con el fin de posicionar el uso y la apropiación TIC. APERTURA: 30 de abril de 2015. Total recursos: \$ 4.000.000.000.</p> <p>4. Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, el cual mediante el fomento de la Investigación aplicada aporta a la transferencia de conocimiento, modernización y la transformación de la industria manufacturera a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa - Estado.</p>

<sup>39</sup> Colciencias (2015).

<b>C.C.CAUCA</b>	Beneficios legales para afiliados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificados de Matricula existencia y representación legal gratuitos, hasta un valor equivalente al (70%) de la cuota anual de afiliación.</li> <li>2. Envío de correspondencia con publicaciones institucionales e información empresarial de interés de manera permanente.</li> <li>3. Certificación de la Cámara de Comercio del Cauca, como miembro afiliado a la entidad, que le sirve a las empresas como referencia en bancos, embajadas y en actividades comerciales con otras empresas.</li> </ol>
<b>MinCIT</b>	Plan Regional de Competitividad Depto. del Cauca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivos a la Innovación de las Empresas, mediante la Creación de un núcleo de innovación empresarial e industrial Conformación del Núcleo.</li> </ol>
<b>INNPULSA</b>	Convocatorias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línea de crédito especial para el crecimiento empresarial Bancóldex–INNPULSA: esta línea está dirigida a los empresarios con potencial de crecimiento empresarial extraordinario, que deseen adquirir y/o modernizar sus activos, o mejorar las condiciones financieras actuales de sus pasivos financieros.</li> <li>2. Circuito Innova, retos y soluciones que unen a empresarios y solucionadores en pro de la innovación</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N° 3: Mercado objetivo empresa Icobandas s.a. a nivel internacional (A. Latina y del Caribe).**

<b>PROYECCIONES DE MERCADO OBJETIVO 2015 - 2025 PARA LA EMPRESA ICOBANDAS S.A (MILLONES DE \$US)</b>												
<b>PAÍS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
COLOMBIA	\$ 15	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 22
ARGENTINA	\$ 20	\$ 21	\$ 22	\$ 23	\$ 24	\$ 25	\$ 26	\$ 27	\$ 28	\$ 29	\$ 31	\$ 32
BOLIVIA	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
BRASIL	\$ 140	\$ 144	\$ 148	\$ 153	\$ 157	\$ 162	\$ 166	\$ 171	\$ 176	\$ 181	\$ 186	\$ 192
CHILE	\$ 70	\$ 73	\$ 77	\$ 81	\$ 85	\$ 89	\$ 93	\$ 97	\$ 102	\$ 107	\$ 112	\$ 117
COSTA RICA	\$ 1,2	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,5	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,7	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,9
ECUADOR	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 5
EL SALVADOR	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
GUATEMALA	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 9
GUYANA	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 5
GUAYANA FRANCESA	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
HAITÍ	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
HONDURAS	\$ 1,6	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,9	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 2,1	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 2,3
MÉXICO	\$ 60	\$ 62	\$ 64	\$ 66	\$ 68	\$ 71	\$ 73	\$ 76	\$ 78	\$ 81	\$ 83	\$ 86
NICARAGUA	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2
PANAMÁ	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5
PERÚ	\$ 20	\$ 21	\$ 23	\$ 24	\$ 26	\$ 27	\$ 29	\$ 31	\$ 33	\$ 35	\$ 37	\$ 39
PUERTO RICO	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
REPÚBLICA DOMINICANA	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
SURINAM (Países Bajos)	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,5	\$ 0,5
TRINIDAD Y TOBAGO	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
URUGUAY	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
PARAGUAY	\$ 9	\$ 10	\$ 10	\$ 11	\$ 12	\$ 13	\$ 13	\$ 14	\$ 15	\$ 16	\$ 17	\$ 19
VENEZUELA	\$ 7,8	\$ 7,9	\$ 8,1	\$ 8,2	\$ 8,4	\$ 8,5	\$ 8,7	\$ 8,8	\$ 9,0	\$ 9,2	\$ 9,3	\$ 9,5

**ANEXO N° 4: Medidas arancelarias por acuerdos comerciales:**

<b>N°</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>País</b>	<b>Gravamen Arancelario</b>
1	001-Acuerdo de Cartagena	BOLIVIA	0.00 %
2	001-Acuerdo de Cartagena	ECUADOR	0.00 %
3	001-Acuerdo de Cartagena	PERU	0.00 %
4	011-Argentina con cód. 011 (MERCOSUR)	ARGENTINA	0.00 %
5	014-Brasil con Código 014 (MERCOSUR)	BRASIL	0.00 %
6	017-Chile con cód. acuerdo 17	CHILE	0.00 %
7	021-México con cód. acuerdo 21	MEXICO	0.00 %
8	024-Paraguay con cód. 024 (MERCOSUR)	PARAGUAY	0.00 %
9	027-Uruguay con cód. 027 (MERCOSUR)	URUGUAY	0.00 %
10	080-TLC El Salvador con cód. acuerdo 080	EL SALVADOR	0.00 %
11	082-TLC Guatemala, cód. acuerdo 082	GUATEMALA	0.00 %
12	084-TLC Honduras con cód. acuerdo 084	HONDURAS	0.00 %
13	086-AAP. Con Venezuela - cód. acuerdo 086	VENEZUELA	0.00 %
14	090-ALC. con Suiza y Liechtenstein - cód. acuerdo 090	LIECHTENSTEIN	3.00 %
15	090-ALC. con Suiza y Liechtenstein - cód. acuerdo 090	SUIZA	3.00 %
16	093-TLC. Con Canadá - cód. acuerdo 093	CANADA	0.00 %
17	096-TLC. Con EEUU - cód. acuerdo 096- general	ESTADOS UNIDOS	9.00 %
18	096-TLC. Con EEUU - cód. acuerdo 096- general	PUERTO RICO	9.00 %
19	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ALEMANIA	7.50 %
20	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	AUSTRIA	7.50 %
21	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	BELGICA	7.50 %
22	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	BULGARIA	7.50 %
23	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	CHIPRE	7.50 %
24	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	DINAMARCA	7.50 %
25	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESLOVAQUIA	7.50 %
26	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESLOVENIA	7.50 %
27	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESPAÑA	7.50 %
28	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESTONIA	7.50 %
29	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	FINLANDIA	7.50 %
30	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	FRANCIA	7.50 %
31	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	GRECIA	7.50 %
32	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	HUNGRIA	7.50 %
33	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	IRLANDA (EIRE)	7.50 %
34	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ITALIA	7.50 %
35	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	LETONIA	7.50 %
36	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	LITUANIA	7.50 %
37	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	LUXEMBURGO	7.50 %
38	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	MALTA	7.50 %
39	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	PAISES BAJOS (HOLANDA)	7.50 %
40	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	POLONIA	7.50 %
41	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	PORTUGAL	7.50 %
42	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	REINO UNIDO	7.50 %

<b>43</b>	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	REP. CHECA	7.50 %
<b>44</b>	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	RUMANIA	7.50 %
<b>45</b>	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	SUECIA	7.50 %
<b>46</b>	140-ALC. con Noruega-cód. acuerdo 140-Grav General	NORUEGA	12.00 %
<b>47</b>	146- ALC Islandia-cód. acuerdo 146-Grav General	ISLANDIA	12.00 %

Fuente: DIAN (2015), tomado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefPerfilMercancia.faces>



ANEXO N° 5: *Análisis de Impactos*

FORMATO ANÁLISIS DE IMPACTOS				
VARIABLE DE ANÁLISIS	RESULTADO	IMPACTO (positivo o negativo)	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				
Crecimiento del PIB	<p>1. HISTÓRICO: En el periodo 2004 a 2013 se obtuvo un crecimiento promedio del 51,33%, sin embargo en el año 2009, se presenta una desaceleración de la economía nacional llegando a crecer tan solo en un 1,65%.</p> <p>2. Para el año 2014 Colombia presentó un crecimiento del 4,6%. De igual forma los datos hasta el III trimestre del año 2014 indican que el subsector industria manufacturera decreció 0,3% comparado con el mismo periodo del año 2013.</p> <p>3. PROYECCIONES: Aunque son optimistas las expectativas del B.R, proyectando un crecimiento del 4,8%; para este caso se estimó un crecimiento promedio, de un 3,5% anual, tomado del promedio de los últimos resultados obtenidos por parte del Banco de la Rep. (VI Trimestre de 2014) y se espera que siga este mismo comportamiento de forma constante, para los siguientes diez años.</p>	Positivo	Esta variable no genera un gran impacto, si se tiene en cuenta que la mayor influencia en el crecimiento del PIB total es ejercido por uno de los principales componentes (el petróleo, con una contribución del 5,8% al PIB nacional), el cual no tienen mayor incidencia en el consumo del producto de la empresa; sin embargo la industria en especial la manufacturera tan solo creció el 0,2% frente a las demás actividades. Lo anterior da cuenta del bajo crecimiento del sector aunque aún son optimistas las expectativas de crecimiento del 4,8%.	
DTF Anual	<p>1. HISTÓRICO: Durante el periodo analizado se tiene un promedio de 6% en la tasa de interés, a excepción de periodo comprendido entre septiembre del 2009 y septiembre de 2010 (año en el que presenta la variación más baja), donde se obtuvieron disminuciones de entre el 1,5% y 1% (valores aproximados) respectivamente.</p> <p>2. Para el presente año suponemos la tasa promedio de la serie histórica en un 5,68% efectiva anual, un poco más alta que la establecida por el Banco de la República del 4,46%.</p>	Positivo	Esta variable representa una oportunidad menor puesto que siempre que se necesite financiar los proyectos de inversión se va a hacer así disminuya la tasa. El nivel de ingresos y egresos de la empresa no depende directamente de la financiación.	

	3. PROYECCIONES: Aquí se considerará el promedio obtenido durante las series históricas del periodo 2004-2014, del 5,68% y se dejará constante para los siguientes 10 años.			
Inflación a Dic.	<p>1. HISTÓRICO: El comportamiento de la inflación nacional se ubica en el 4,2% promedio anual en los últimos diez años, aunque en el año 2008 (cifra más alta registrada durante este periodo) y 2009 se presentó la mayor disminución del 5,67%; esta cifra no alcanza a compensar la desaceleración de la economía durante este año.</p> <p>2. Para finales del año 2014, se ubicó en el 3,66%, cifra que comparada con el año anterior 2013 (en el cual la inflación alcanza la cifra más baja con un 1,94% anual), no representó un buen desempeño económico debido a que los precios crecieron a un mayor ritmo (0,8%).</p> <p>3. PROYECCIONES: El criterio de proyecciones para la inflación es el mismo utilizado para el cálculo de la DTF, lo que representa una cifra del 4,1% efectiva anual, la cual quedaría constante durante el periodo estimado.</p>	Positivo	El comportamiento de la inflación nacional se ha ubicado en el 4,2% promedio anual en los últimos diez años. Se cree que el comportamiento de esta variable no genera mayor impacto a nivel nacional, como si ha de hacerlo en ámbito internacional	
Salarios	<p>1. HISTÓRICO: La variación salarial anual registrada en los tres últimos años, se ha mantenido alrededor del 4,5%, exceptuando los años 2009 a 2010 (periodo en el que se presentó la mayor disminución salarial).</p> <p>2. El salario establecido por el Gobierno para este año es de \$644.350</p> <p>3. PROYECCIONES: El salario mínimo proyectado, se calculó sobre una variación igual a la de la inflación más un ajuste del 1% para el año 2016 y constante para los siguientes años.</p>	Negativo		La variación salarial anual registrada no genera un impacto negativo. Puesto que corresponde al pago de un costo fijo. El salario mínimo proyectado, se calculó sobre una variación igual a la de la inflación más un ajuste del 1% para el año 2016 y constante para los siguientes años.
Tamaño de Mercado Nacional	<p>1. HISTÓRICO: Para el año 2014, la empresa Icobandas S.A., cuenta con un tamaño de mercado nacional de \$USD15 millones. Siendo los sectores de cementos, carbón y granos los más representativos.</p> <p>2. PROYECCIONES: La proyección del tamaño de Mercado se sigue con los supuestos de crecimiento económico para el presente año del 3,5%. Así se estima que el tamaño de mercado</p>	Positivo	Para el año 2014, la empresa cuenta con un tamaño de mercado de \$USD15 millones. Este se encuentra representado en 796.398 Kilogramos que corresponde a un 56.91% del mercado; obteniendo así la más alta participación respecto a las demás	

	de la empresa alcance los \$USD 22 millones para el año 2025, lo que significa un incremento de hasta el 46% de lo actualmente cubierto a nivel nacional.		empresas clasificadas con la partida arancelaria 401012.	
TRM	<p>1. HISTÓRICO: La variación anual de la tasa de cambio de la serie histórica, se estima en \$2.469.</p> <p>2. Para la TRM del presente año, se promediaron los valores de los tres primeros meses, con el cual se obtuvo un valor promedio de \$2.472, se estima seguirá incrementando hasta el final del año.</p> <p>3. PROYECCIONES: La tasa de cambio proyectada, es el resultado del valor promediado para el año 2015, que para el caso es de \$2.469 y su proyección se supondrá constante para cada año analizado.</p>	Positivo-Negativo	EL aumento en la tasa de cambio en este momento representa un oportunidad para las exportaciones de la empresa, para el presente año se obtuvo un valor promedio de \$2.472, (promedio de los valores de los tres primeros meses) y se estima seguirá incrementando hasta el final del año. Además se prevé por los expertos se mantendrá constante durante los próximos años.	Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para las importaciones de la empresa.
Balanza comercial	La dinámica de las exportaciones ha reflejado un descenso, esto debido principalmente a la caída de los precios internacionales de sectores como el petróleo, mientras el comportamiento de las importaciones fue de aumento con un total de 7,8%, representado en principalmente por el crecimiento en las importaciones del sector manufacturero por un total de US\$48.735,8 millones de dólares CIF. En consecuencia, estas cifras muestran el déficit de la balanza comercial según el DANE, para el año 2014 (US\$6.293 millones FOB).	Positivo	Las tasas de interés bajas representan oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas, mediante prefinanciación de exportaciones y créditos blandos de capital de trabajo en moneda extranjera o moneda local.	
<b>DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL</b>				
Confianza en el Gobierno (Dificultades Burocráticas)	<p>Para el año 2014, los ciudadanos mantienen una imagen favorable tanto de las instituciones públicas, el proceso de paz como del presidente, que varía entre un 38% y un 40%, contrario a la percepción de los partidos políticos y del congreso.</p> <p>Así mismo, La concepción del gobierno es percibida con una actitud de desconfianza puesto que se sospecha de la</p>	Negativo		Existen dificultades burocráticas y de otras índoles en las licitaciones públicas y privadas.

	transparencia de las instituciones y de otra parte la ciudad carece de políticas enfocadas hacia el crecimiento.			
Apreciación del mercado hacia el servicio al cliente de icobandas s.a.	De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente realizada por <b>icobandas s.a.</b> en el año 2014, en términos generales, es satisfactoria, contó con: Un nivel de desempeño del producto del 100%, el cual continúa por encima del 95%, y representa una mejora del 1,47 % respecto a los resultados del año anterior 2013. El cumplimiento de especificaciones, lo hace con un porcentaje del 100%.	Positivo	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de icobandas s.a, se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de ello da muestra los resultados de la encuesta de 2014, en el que el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio del 99%, superando la meta establecida por los directivos del 95%.	
Actitud hacia el trabajo	La actitud hacia el trabajo del payanés gira alrededor de la cultura hidalga que desde hace mucho tiempo se ha mantenido, con una actitud de pereza y de no asumir mayores esfuerzos; así mismo puede decirse que existe una actitud envidiosa que no permite el logro de objetivos compartidos.	Positivo	El impacto es relativo se vuelve difícil encontrar las personal	
Actitud hacia el ahorro	A nivel nacional del nivel de ahorro se ha incrementado en la última década por más del 300%, pasando del 5% en el año 2003 a una tasa del 22,6% en el año 2012, lo cual comprende una cifra de \$40,9 billones según estudio contratado por Old Mutual. La actitud de ahorro en la ciudad es mínima, debido a que no existe una actitud de invertir el dinero más que en los bienes mínimos y necesarios, sino de guardarlo, esto puede ser producido por la desconfianza en instituciones financieras o por una actitud mezquina de la sociedad.	Positivo	Los datos ahorro de los colombianos impacta en el consumo de otros bienes, en este caso de las bandas de caucho.	
Orden Público	Debido a la situación social por la que atraviesa el país y en específico el departamento, cada vez es más frecuente encontrarse con acciones de hecho.	Negativo		Huelgas y problemas de orden público que cierran las vías para el ingreso y salida de mercancías de la empresa.

Apreciación del mercado hacia el servicio al cliente de icobandas s.a.	La empresa se ha caracterizado por una alta calidad en el nivel del servicio al cliente y de esto se muestra evidencia, luego de que en los últimos datos de la encuesta de 2014, en el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio entre excelente y bueno del 99,61%, superando la meta establecida por los directivos para el año del 95%,	Positivo	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de la empresa se ha caracterizado por mantener un desempeño alto	
<b>DIMENSIÓN POLITICO- LEGAL</b>				
Ley tributaria	<p>1. Existe en el congreso una reforma tributaria que iniciaría en este año y en ella se realizan algunas modificaciones para los conceptos de gravamen a los movimientos financieros, sobretasa al impuesto CREE y al de riqueza. Permanencia en el Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) del cuatro por mil hasta el año 2018.</p> <p>2. Sobretasa al Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) se crea un aumento en esta, el cual que recaerá sobre las ganancias de las empresas que tengan utilidades superiores a los \$800 millones al año con una sobretasa de 5% en el 2015, 6% en 2016, 8% en 2017 y 9% en 2018.</p> <p>3. Impuesto de Renta: la tarifa cambió del 33% al 25% a partir del año 2013, además por cuenta de la ley 1430 de 2010, se determinó que a partir de 2013 se harían deducibles el 50% del GMF y otro tipo de deducciones por transacciones que se realicen desde las cuentas de la Fiduciaria Bancolombia, como las transacciones de divisas, por servicios públicos y otros impuestos</p>	Negativo		El impacto del gravamen a los movimientos financieros (GMF), es relativo a las operaciones de la empresa, dado que depende de las acciones que tome el gobierno.
	Impuesto a la riqueza: este impuesto según Min Hacienda lo deben pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, con una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta llegar a 0% en el año 2018.			

Ley laboral	Incremento de la modificaciones en materia de la regulación del Sistema de Riesgos Laborales y otras en la cual se adopta el plan Nacional de Seguridad en el Trabajo.	Positivo	Representa una oportunidad menor, dado que depende de las decisiones del gobierno para el futuro y ante ello las empresas solo deben cumplir.	
Subsidios y exenciones tributarias	En Colombia se aplican algunas de las subvenciones a las empresas instaladas en zonas francas, como un impuesto de renta del 15%, exención en el pago de tributos aduaneros (IVA y ARANCEL), para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior, beneficios en las exportaciones de los acuerdos comerciales celebrados por Colombia. Además de la Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de la Zona Franca hasta por 9 meses y la posibilidad de vender al territorio nacional los servicios o bienes sin cuotas ni restricciones, previa nacionalización de la mercancía y pago de los tributos aduaneros correspondientes. (PROCOLOMBIA, 2015).	Positivo	Favorecimiento en incentivos y beneficios tributarios para invertir en proyectos de investigación y desarrollo, alianzas con centros de educación donde se estén desarrollando esta clase de proyectos y las inversiones en ciencia, tecnología e innovación mediante las convocatorias que presenta el Gobierno.	
Regulaciones Ambientales	En el contexto Colombiano, se han expedido normas que regulan los temas referentes al control de la calidad del agua, del aire, manejo de residuos peligrosos, nivel de emisión del ruido y medidas para el uso eficiente de la energía. Así mismo se tienen regulaciones a nivel del sector industria respecto a los temas de licencias ambientales y normas para la creación de Planes de Manejo Ambiental.	Positivo	Las regulaciones que aplica actualmente la empresa son las genéricas para el sector de la industria y la normatividad vigente implementada por la C.R.C.	
Planes de Inversión	Se considera una oportunidad todos los proyectos que viene adelantando el Gobierno, respecto a los proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, específicamente los dispuestos en el P.N.D (2014-2018) En el Plan Nacional de Inversiones Públicas, se proyecta invertir \$8.270.936 en desarrollo productivo, para los tratados de libre comercio \$22.255.580 y \$62.814.873 para infraestructura, respecto a esta ultima el objetivo del Gobierno es incrementar la	Positivo	Proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, que se vienen adelantando por parte del Gobierno Nacional. (Infraestructura vial, portuaria, ruta del sol, concesiones 4G. Etc.)	

	<p>inversión en infraestructura de transporte en un 3% del PIB en los próximos años. Además de otras inversiones en malla vial y 4 concesiones para el puerto de Buenaventura.</p> <p>- Portafolio de obras de infraestructura (ANI): En este tema las obras de Infraestructura viales, las viene adelantando el Ministerio de Transporte a través de sus entidades adscritas, como INVÍAS (Instituto Nacional de Vías) y la ANI (Agencia Nacional de Infraestructura), las concesiones viales de Cuarta Generación (4G) son una iniciativa del Gobierno Nacional cuyo objetivo es promover la construcción de vías de la más alta calidad que cumplan con los estándares internacionales y que permitan mejorar la conectividad con los principales centros de producción y exportación para ser un país más competitivo y superar el rezago histórico en infraestructura de transporte.</p>			
<p>Uso y Disponibilidad tecnológica en el medio</p>	<p>Sobre la disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a los mismos, es preciso indicar que el servicio de internet de banda ancha tiene una cobertura 37.269 usuarios, del total de los 38.300 suscriptores del departamento y el internet fijo 38.774, lo que representa un total del 18,5% de la conectividad. A nivel de servicios locales, según el Departamento Nacional de Planeación, (DNP), 2013 el porcentaje de cobertura de servicios de acueducto y alcantarillado para el año 2013 es del 95,2% y 87,3% respectivamente; el servicio de energía se encuentra cubierto en casi un 99,85% y los hogares con el servicio de gas alcanza hasta la fecha una cifra de 32.941. Por su parte, la cobertura de telefonía alcanza una cifra de 62.511 usuarios registrados de las 73.108 viviendas.</p>	<p>Negativo</p>		<p>Se encuentra que esta variable puede constituir un riesgo o debilidad menor para la empresa, puesto que solo existe un operador que ofrece el servicio de red de datos en la ciudad.</p>
<b>NIVEL INTERNACIONAL</b>				
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>				

Crecimiento del PIB	<p>1. HISTÓRICO: El PIB mundial de la última década ha tenido un progresivo crecimiento, aunque se presenta una desaceleración de la economía en 2009 con una tasa de crecimiento anual de (-2,1%), 0,5 puntos porcentuales por encima del crecimiento Latinoamericano, para este mismo año. (BANCO M. 2004-2014)</p> <p>2. En el año 2014, el crecimiento de América Latina y el Caribe disminuyó en forma considerable, a 0,8%, debido a la disminución de los precios de los productos básicos, la desaceleración de los principales socios comerciales y desafíos nacionales en algunas de las economías más grandes de la región.</p> <p>3. PROYECCIONES: Las expectativas de crecimiento mundial para el presente año por parte del Banco Mundial, apuntan que seguirá un crecimiento del 3,8%; los pronósticos del F.M.I y Min Hacienda no superan el 3.5%, aunque aún mantiene un incremento del 0,5% en relación a años anteriores 2013 y 2014, la baja en este pronóstico se debe a la continua incertidumbre que generan los precios internacionales del petróleo. Según informe de proyecciones del B.M. (2014), el P.B.M, crecerá entre 3.1% y 3.3% por ciento en 2015 y 2016, respectivamente. De otro lado los pronósticos para América Latina y del Caribe indican que esta región crecerá un 2,9% para 2015 y un 3,5% para el año 2016, lo que representa un mayor dinamismo comparado con los tres años anteriores.</p>	Negativo		<p>A nivel de Latinoamérica y Caribe, se sigue un crecimiento, aunque se presenta a bajas tasas, disminuyendo a un 0,8 % para 2014, esta disminución no representa una amenaza mayor para icobandas si se tienen en cuenta que el petróleo, es el que mayor porcentaje de participación en el PIB mundial. Aunque las expectativas de crecimiento hayan disminuido, en gran parte debido a la incertidumbre que generan los precios internacionales del petróleo.</p>
Tamaño de Mercado de bandas de caucho	<p>1. El tamaño de mercado actual de la empresa Icobandas S.A a 2014, en los países seleccionados a nivel Latinoamericano y del Caribe es en promedio de \$USD 15.220 millones. (Icobandas S.A, 2012)</p> <p>2. Las proyecciones de esos mercados, apuntan a que el total del mercado objetivo internacional será aproximadamente de US\$ 567 millones en 2025.</p>	Positivo	<p>El tamaño mercado internacional representa una oportunidad para la empresa, dado que las proyecciones de crecimiento apuntan a que su mercado objetivo internacional alcanzaría unos US\$567 millones en 2025</p>	



Regulaciones Sanitarias	Existe mayor exigencia en materia de regulaciones para bandas transportadoras de caucho y lona, especializadas en el manejo a granel y empacado, sanitario.	Positivo	Las regulaciones existentes para las bandas transportadoras de caucho y lona en el manejo de alimentos a granel y empacado, constituye una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.	
Relaciones internacionales: Tratados comerciales y Aranceles	Actualmente se tienen 13 acuerdos comerciales vigentes, 5 acuerdos suscritos y 3 negociaciones en curso. Además de un acuerdo de reconocimiento mutuo con Ecuador. Los TLC fomentados por el gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractivo y competitivo la producción nacional. Del total de los 47 países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales, no se paga Gravamen Arancelario en 14 de ellos, en su gran mayoría Latinoamericanos y Canadá, el resto se grava con un arancel no superior al 5% como mínimo para todos los países.	Negativo		Los TLC fomentados por el gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractiva y competitiva la producción nacional.
Evolución tecnológica de la industria	La tecnología utilizada en la elaboración de las bandas no ha evolucionado mucho en los últimos 60 años.	Positivo	Icobandas está al día; esto significa una oportunidad menor, no cambia mucho en la calidad del producto. Hay oportunidad de ampliar portafolio pero son muy pocas las posibilidades.	
Indicadores tecnológicos	Mediante la comparación de algunos indicadores de uso tecnológico y de la disponibilidad de servicios con seis países (México, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Argentina y Brasil)	Positivo	Representan una oportunidad menor, puesto que aunque el país ha logrado avances, aún existen brechas frente a los países mencionados.	

## ANEXO N° 6: MATRIZ POAM

DIMENSIÓN DEL ENTORNO	FACTOR O VARIABLE DE ANÁLISIS	RESULTADOS	OPORTUNIDAD (O)			AMENAZA (A)		
			A	M	B	A	M	B
<b>RESUMEN ANÁLISIS DE IMPACTOS (NIVEL NACIONAL)</b>								
ECONÓMICA	Crecimiento del PIB	Esta variable no genera un gran impacto, si se tiene en cuenta que la mayor influencia en el crecimiento del PIB total es ejercido por uno de los principales componentes (el petróleo, con una contribución del 5,8% al PIB nacional), el cual no tienen mayor incidencia en el consumo del producto de la empresa; sin embargo la industria en especial la manufacturera tan solo creció el 0,2 % frente a las demás actividades. Lo anterior da cuenta del bajo crecimiento del sector aunque aún son optimistas las expectativas de crecimiento del 4,8% y se espera que siga este mismo comportamiento de forma constante, para los siguientes diez años.			X			
	DTF Anual	Esta variable representa una oportunidad menor puesto que siempre que se necesite financiar los proyectos de inversión se va a hacer así disminuya la tasa. El nivel de ingresos y egresos de la empresa no depende directamente de la financiación. La tasa promedio de la serie histórica en un 5,68% efectiva anual, un poco más alta que la establecida por el Banco de la República del 4,46%.			X			
	Inflación a Dic.	El comportamiento de la inflación nacional se ha ubicado en el 4,2% promedio anual en los últimos diez años. Para finales del año 2014, se ubicó en el 3,66%, cifra que comparada con el año anterior 2013 (en el cual la inflación alcanza la cifra más baja con un 1,94% anual), no representó un buen desempeño económico debido a que los precios crecieron a un mayor ritmo (0,8%). se cree que el comportamiento de esta variable no genera mayor impacto a nivel nacional, como si ha de hacerlo en ámbito internacional						X
	Salarios	La variación salarial anual registrada no genera un impacto negativo. Puesto que corresponde al pago de un costo fijo. El salario mínimo proyectado, se calculó sobre una variación igual a la de la inflación más un ajuste del 1% para el año 2016 y constante para los siguientes años.						X

	Tamaño de Mercado	Dadas las condiciones del mercado al que atiende la empresa, se puede decir que es un mercado maduro y a nivel nacional cuenta con un tamaño de mercado de aproximadamente \$USD 15 millones. Siendo los sectores de Cementos, carbón y granos los más representativos. La proyección del tamaño de Mercado se sigue con los supuestos de crecimiento económico para el presente año del 3,5%. Así se estima que el tamaño de mercado de la empresa alcance los \$USD 22 millones para el año 2025, lo que significa un incremento de hasta el 46% de lo actualmente cubierto a nivel nacional.			X			
	TRM	EL aumento en la tasa de cambio en este momento representa un oportunidad para las exportaciones de la empresa, para el presente año se obtuvo un valor promedio de \$2.472, (promedio de los valores de los tres primeros meses) y se estima seguirá incrementando hasta el final del año. Además se prevé por los expertos se mantendrá constante durante los próximos años.	X					
		Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones.			X			
	Balanza de comercial	La dinámica de las exportaciones ha reflejado un descenso, esto debido principalmente a la caída de los precios internacionales de sectores como el petróleo, especialmente si se tiene en cuenta que las del sector industrial se redujeron en un 10%, reduciendo con esto las expectativas de inversión y una posible desindustrializaciones del mercado local. De otro lado el comportamiento de las importaciones fue de aumento con un total de 7,8%, representado en principalmente por el crecimiento en las importaciones del sector manufacturero por un total de US\$48.735,8 millones de dólares CIF. En consecuencia, estas cifras muestran el déficit de la balanza comercial según el DANE, para el año 2014 (US\$6.293 millones FOB).						X
	Incidencia de Intereses	Las tasas de interés bajas representan oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas, mediante prefinanciación de exportaciones y créditos blandos de capital de trabajo en ME o ML.			X			
SOCIO-CULTURAL	Confianza en el Gobierno (Dificultades Burocráticas)	La concepción del gobierno es percibida con una actitud de desconfianza puesto que se sospecha de la transparencia de las instituciones y de otra parte la ciudad carece de políticas enfocadas hacia el crecimiento. Existen dificultades burocráticas y de otras índoles en las licitaciones públicas y privadas.		X				

	Actitud hacia la calidad de los productos/ servicios	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de Icobandas S.A, se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de ello da muestra los resultados de la encuesta de 2013, en el que el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio del 99%, superando la meta establecida por los directivos del 95%.			X			
	Actitud hacia el trabajo	La actitud hacia el trabajo del payanés gira alrededor de la cultura hidalga que desde hace mucho tiempo se ha mantenido, con una actitud de pereza y de no asumir mayores esfuerzos; así mismo puede decirse que existe una actitud envidiosa que no permite el logro de objetivos compartidos.						X
	Actitud hacia el ahorro	La actitud de ahorro que se ha mantenido en la ciudad proviene a nivel nacional el nivel de ahorro se ha incrementado en la última década por más del 300%, pasando del 5% en el año 2003 a una tasa del 22,6% en el año 2012, lo cual comprende una cifra de \$40,9 billones según estudio contratado por Old Mutual.			X			
	Orden Público	Debido a la situación social por la que atraviesa el país y en específico el departamento, cada vez es más frecuente encontrarse con acciones de hecho, huelgas y problemas de orden público, en los cuales se cierran las vías para el ingreso y salida de mercancías de la empresa.		X				
	Apreciación del mercado hacia el servicio al cliente de icobandas s.a.	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de icobandas s.a, se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de esto se muestra evidencia, luego de que en los últimos datos de la encuesta de 2012, en el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio entre excelente y bueno del 97%, superando la meta establecida por los directivos para el año del 95%	X					
POLITICO-LEGAL	Ley tributaria	El impacto del gravamen a los movimientos financieros (GMF), es relativo a las operaciones de la empresa, dado que depende de las acciones que tome el gobierno para						
		Sobretasa al Impuesto sobre la renta para la equidad –CREE- se crea un aumento en esta, el cual que recae sobre las ganancias de las empresas que tengan utilidades superiores a los \$800 millones al año con una sobretasa de 5% en el 2015, 6% en 2016, 8% en 2017 y 9% en 2018.				X		
	Impuesto de Renta : la tarifa cambió del 33% al 25% a partir del año 2013; además por cuenta de la ley 1430 de 2010, se determinó que a partir de 2013 se harían deducibles el 50% del GMF y otro tipo de deducciones por transacciones que se realicen desde las cuentas de la Fiduciaria Bancolombia, como las transacciones de divisas, por servicios públicos y otros impuestos				X			

		Impuesto a la riqueza: este impuesto según Min Hacienda lo deben pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, con una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta llegar a 0% en el año 2018.							X
	Ley laboral	Incremento de la modificaciones en materia de la regulación del Sistema de Riesgos Laborales y otras en la cual se adopta el plan Nacional de Seguridad en el Trabajo.			X				
	Subsidios y exenciones tributarias	Favorecimiento en incentivos y beneficios tributarios para invertir en proyectos de investigación y desarrollo, alianzas con centros de educación donde se estén desarrollando esta clase de proyectos y las inversiones en ciencia, tecnología e innovación mediante las convocatorias que presenta el Gobierno.	X						
	Regulaciones Ambientales	En el contexto Colombiano, se han expedido normas que regulan los temas referentes al control de la calidad del agua, del aire, manejo de residuos peligrosos, nivel de emisión del ruido y medidas para el uso eficiente de la energía. Así mismo se tienen regulaciones a nivel del sector industria respecto a los temas de licencias ambientales y normas para la creación de Planes de Manejo Ambiental. Las regulaciones que aplica actualmente la empresa son las genéricas para el sector de la industria y la normatividad vigente implementada por la C.R.C.			X				
	Planes de Inversión	Se considera una oportunidad todos los proyectos que viene adelantando el Gobierno, respecto a los proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, específicamente los dispuestos en el P.N.D (2014-2018).	X						
TECNOLÓGICA	Uso y Disponibilidad tecnológica en el medio	Se encuentra que esta variable puede constituir un riesgo o debilidad menor para la empresa, puesto que solo existe un operador que ofrece el servicio de red de datos en la ciudad. Sobre la disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a los mismos, es preciso indicar que el servicio de internet de banda ancha tiene una cobertura 37.269 usuarios, del total de los 38.300 suscriptores del departamento y el internet fijo 38.774, lo que representa un total del 18,5% de la conectividad. A nivel de servicios locales, según el Departamento Nacional de Planeación, (DNP), 2013 el porcentaje de cobertura de servicios de acueducto y alcantarillado para el año 2013 es del 95,2% y 87,3% respectivamente; el servicio de energía se encuentra cubierto en casi un 99,85% y los hogares con el servicio de gas alcanza hasta la fecha una cifra de 32.941. Por su parte, la cobertura de telefonía alcanza una cifra de 62.511 usuarios registrados de las 73.108 viviendas.							X
<b>RESUMEN ANÁLISIS DE IMPACTOS (NIVEL INTERNACIONAL)</b>									

ECONÓMICO	Crecimiento del PIB	Aunque las expectativas de crecimiento hayan disminuido, en gran parte debido a la incertidumbre que generan los precios internacionales del petróleo. Las proyecciones de crecimiento apuntan a que segura una tendencia favorable; según informe de proyecciones del B.M. (2014), el P.B.M, crecerá entre 3.1% y 3.3% por ciento en 2015 y 2016, respectivamente. De otro lado los pronósticos para América Latina y del Caribe indican que esta región crecerá un 2,9% para 2015 y un 3,5% para el año 2016, lo que representa un mayor dinamismo comparado con los tres años anteriores.							X
	Tamaño de Mercado de bandas de caucho	El tamaño mercado internacional representa una oportunidad para la empresa, dado que las proyecciones de crecimiento apuntan a que su mercado objetivo internacional alcanzaría unos US\$567 millones en 2025.	X						
POLITICO-LEGAL	Regulaciones Sanitarias	Existe mayor exigencia en materia de regulaciones para bandas transportadoras de caucho y lona, especializadas en el manejo a granel y empaçado, sanitario. Las regulaciones existentes para las bandas transportadoras de caucho y lona en el manejo de alimentos a granel y empaçado, constituye una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.	X						
	Relaciones internacionales: Tratados comerciales y Aranceles	Actualmente se tienen 13 acuerdos comerciales vigentes, 5 acuerdos suscritos y 3 negociaciones en curso. Además de un acuerdo de reconocimiento mutuo con Ecuador. Los TLC fomentados por el gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractivo y competitivo la producción nacional. Del total de los 47 países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales, no se paga Gravamen Arancelario en 14 de ellos, en su gran mayoría Latinoamericanos y Canadá, el resto se grava con un arancel no superior al 5% como mínimo para todos los países.			X				
TECNOLÓGICA	Evolución tecnológica de la industria	La tecnología utilizada en la elaboración de las bandas no ha evolucionado mucho en los últimos 60 años, Icobandas está al día; esto significa una oportunidad menor, no cambia mucho en la calidad del producto. Hay oportunidad de ampliar portafolio pero son muy pocas las posibilidades.			X				
	Indicadores tecnológicos	Mediante la comparación de algunos indicadores de uso tecnológico y de la disponibilidad de servicios con seis países (México, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Argentina y Brasil)							X

