

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA
DE NEGOCIO EN LA ORGANIZACIÓN FERKATÍO SAS.

MAURICIO URREGO ALVAREZ

UNIVERSIDAD EAFIT
MBA
MEDELLÍN
2016

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA
DE NEGOCIO EN LA ORGANIZACIÓN FERKATÍO SAS.

MAURICIO URREGO ALVAREZ
Código 201429002006

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Administración de Negocios

Beatriz Amparo Uribe de Correa
Asesora metodológica

Mauricio Pineda Toro
Asesor temático

UNIVERSIDAD EAFIT
MBA
MEDELLÍN
2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN	7
2 MARCO CONCEPTUAL	11
2.1 Modelo de negocio	11
2.2 Segmentación de mercado	12
2.3 Pensamiento estratégico	12
2.4 Dirección estratégica	13
2.5 Unidad estratégica de negocio	14
2.6 Viabilidad	14
3 MÉTODO DE SOLUCIÓN	16
4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	17
4.1 Planeación estratégica	17
4.1.1 Visión	18
4.1.2 Misión	18
4.1.3 Valores	18
4.1.4 Grupos de interés	19
4.1.5 Propuesta de valor	21
4.2 Análisis DOFA	22
4.2.1 Fuerza Mundo	22
4.2.2 Fuerza país o región	23
4.2.2.1 Aspecto económico	23
4.2.2.2 Aspecto político - legal	23
4.2.2.3 Aspecto demográfico	24
4.2.2.4 Aspecto social	25

4.2.2.5	Aspecto tecnológico	25
4.2.3	Fuerza sector	26
4.2.3.1	Poder proveedores	26
4.2.3.2	Poder clientes	27
4.2.3.3	Amenaza competidores potenciales	27
4.2.3.4	Amenaza de productos sustitutos	28
4.2.4	Fuerza mercado	29
4.2.4.1	Rivalidad de competidores existentes	29
4.2.4.2	Consumidor	29
4.2.4.3	Producto	30
4.3	Atributos de valor	32
4.4	Modelo Canvas	39
4.5	Seguimiento y control	42
4.5.1	Matriz estructural	42
4.5.2	Matriz de poder	43
4.5.3	Cuadro de mando integral	44
5	CONCLUSIONES	49
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

INDICE DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Grupos de interés	19
Cuadro 2. Fuerza mundo	23
Cuadro 3. Fuerza país o región – Aspecto económico	24
Cuadro 4. Fuerza país o región – Aspecto político / legal	24
Cuadro 5. Fuerza país o región – Aspecto demográfico	25
Cuadro 6. Fuerza país o región – Aspecto social	25
Cuadro 7. Fuerza país o región – Aspecto tecnológico	26
Cuadro 8. Fuerza sector – Poder proveedores	27
Cuadro 9. Fuerza sector – Poder clientes	27
Cuadro 10. Fuerza sector – Amenaza competidores potenciales	28
Cuadro 11. Fuerza sector – Amenaza productos sustitutos	29
Cuadro 12. Fuerza mercado – Rivalidad de competidores existentes/ Consumidor / Producto	31
Cuadro 13. Análisis variables endógenas	32
Cuadro 14. Tabulación encuesta 1	34
Cuadro 15. Tabulación encuesta 2. Pregunta 1 y 2	35
Cuadro 16. Tabulación encuesta 2. Preguntas 3, 4.1 y 4.2	37
Cuadro 17. Tabulación encuesta 2. Preguntas 5 - 19	38
Cuadro 18. Modelo de negocio Canvas	41
Cuadro 19. Variables para prospectar	42
Cuadro 20. Matriz estructural	43
Cuadro 21. Matriz de poder	44
Cuadro 22. Escenarios	45
Cuadro 23. Indicadores	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de objetivos

47

Resumen

El presente trabajo de grado analiza la viabilidad de crear una unidad estratégica de negocios dedicada a atender el segmento de mercado compuesto por los cerrajeros en Urabá de manera independiente y especializada con su respectivo portafolio de productos. Dicho portafolio comprende no solo los mercados que se atienden actualmente sino también otros nuevos en los que se incursionaría, permitiendo así aumentar la oferta para este segmento sobre la base de algunas limitaciones que se han identificado, debido al crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y a su amplio portafolio de productos. Se tendría en cuenta el contexto del mercado de los cerrajeros en términos de participaciones en el total de las ventas de la empresa, características de formalización de estos clientes y algunos antecedentes de la industria y de la casa fabricante de perfiles de aluminio (principal línea de productos con que se atiende este segmento de mercado) ALUMINA SA, como también algunos conceptos teóricos, que aportan al entendimiento y que se han de convertir en una guía para la toma de decisiones como *factibilidad, viabilidad, modelo de negocio, planeación estratégica, dirección estratégica, segmentación de mercado, pensamiento estratégico y Unidad Estratégica de Negocio (UEN)*.

Palabras Claves

Modelo de negocio, unidad estratégica de negocio, Organización FerKatio SAS, segmentación de mercado, viabilidad.

Abstract

This final graduation paper analyzes the viability of creating a strategic business unit in Organización FerKatio SAS, dedicated to attend the metalworkers market segment in Urabá, in an independent and specialized way, with its own product portfolio, which not only comprehends the existing customers, but also for the new ones we would reach. This would allow the Organization increase our supply for this market segment, based on some limitations that we have identified due to the Organization growth during the last few years and to our wide product portfolio with which we attend other market segments, and even more, taking into account the context of the metalworkers market in terms of their contribution in our total sales, formalization characteristics of these customers, and some industry background (including the experiences taken from the aluminum profiles supplier – ALUMINA S.A.), and some theoretical concepts, which help the comprehension and will become a guide for the decision making process, such as *feasibility, viability, business model, strategic planning, market segmentation, strategic thought and strategic business unit (SBU)*.

Key words

Business model, Strategic Business Unit, Organización FerKatio SAS, market segmentation, viability

1 Introducción

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a escenarios cada vez más competitivos que les exige un gran nivel de adaptabilidad a los cambios y una capacidad para tomar decisiones que impliquen innovación e incluso una manera diferente de hacer las cosas.

Es el caso de la Organización FerKatío SAS, empresa ubicada en la zona de Urabá y que tiene por objeto la comercialización y distribución de materiales para la construcción y ferretería en general. En los últimos años, a pesar de tener un portafolio de productos muy amplio, ha tenido un crecimiento tal que la ha llevado a identificar algunas limitaciones para atender a todo su mercado.

Es por ello que se pone en contexto toda la situación desde el entorno en que nació la empresa Alumina S.A, productora de los perfiles de aluminio que distribuye la Organización FerKatío SAS, hasta el peso que actualmente tiene en las ventas de la organización esta línea de productos, como también su potencial de crecimiento, tanto de mercado como de portafolio de productos.

De aquí que vale la pena remitirnos a la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), en la que uno de los tantos efectos fue la reducción de las importaciones a nivel mundial (Bejarano, citado en Rebolledo, Duque, López y Velasco, 2013) dado por diferentes factores, tales como las restricciones comerciales impuestas por los países en guerra, escasez de materia prima debido a su destinación para la producción bélica, dificultades en el transporte y, en términos generales, por las dificultades comerciales y financieras de la época. (Rebolledo et al., 2013).

Es por ello que en 1940, el Gobierno Colombiano para hacerle frente a esta crisis de desabastecimiento, por iniciativa de su Ministro de Hacienda Carlos Lleras Restrepo (1908-1990) creó el Instituto de Fomento Industrial (IFI), generando con ello las condiciones para que el Estado facilitara los medios para la producción y transformación de materias primas (Caballero, 2009).

Es en este ambiente en el que emerge la industria manufacturera colombiana, que para el año 1955 tenía una contribución en el PIB Nacional del 15,6%, y entre estas las manufacturas de Aluminio (Rebolledo et al., 2013), destacándose ALUMINIO NACIONAL, ALUMINA S.A., que nace en 1956 y da inicio a sus plantas de extrusión y fundición en 1960 y posteriormente instala sus plantas de pintura y anodizado, en 1980 y 1982, respectivamente, lo cual le permitió fortalecer su liderazgo en el sector industrial del aluminio. (www.alumina.com.co, 2015).

Es necesario advertir que, en un contexto más actualizado, para el año 2012 las ventas de productos de aluminio en el país fueron del orden de \$250.000 millones, sin embargo, el mercado se encuentra muy competido por productos importados provenientes en un 55% de Brasil y un 37% de Venezuela en el período comprendido entre el 2009 y 2011. (www.dinero.com, 2013). Así mismo, las importaciones de aluminio pasaron de ser en el año 2010 de US\$ 263 millones a US\$ 357 millones en el año 2012, o sea un incremento del 36%. De ese total de importaciones corresponde a un 11% los perfiles de aluminio, que son los que produce ALUMINA S.A. (www.centrovirtualdenegocios.com, 2014). Toda esta situación ha puesto de presente que esos productos importados llegan a un costo mucho más económico del que pueden tener las productoras nacionales, lo que ha animado a estas fabricantes a

realizar gestiones con el fin de que el Gobierno tome medidas orientadas a la competitividad de la industria nacional en este sector (www.elpais.com, 2011).

Igualmente, para el año 2012, ALUMINA S.A reportó ingresos por \$55.000 millones, un 5% más que el año anterior, siendo proveedor de un 50% del material consumido en Colombia, aproximadamente un 40% lo proveen los importados y un 10% proveedores locales. Ante la amenaza de los importados ALUMINA S.A, elige la estrategia de ofrecer nuevos productos más competitivos para diferenciarse y no vender solamente aluminio, de igual modo, este mensaje es transmitido a todos sus distribuidores (www.portafolio.com, 2013).

Tal como sucede con la Organización FerKatío SAS, que actualmente cuenta con dos puntos de venta, con sus respectivas bodegas, ubicados, uno en el municipio de Apartadó, que es la sede principal, y otro en el municipio de Chigorodó. Desde estos dos puntos de venta se atienden todos sus clientes, que se clasifican de la siguiente manera:

1. Ferreterías / Detallistas
2. Constructores
3. Prefabricadores
4. Transformadores
5. Consumidor Final
6. Ingenieros / Arquitectos
7. Fincas
8. Maestro de Obra

La cobertura de la Organización FerKatío SAS comprende todos los municipios del Urabá antioqueño y del Urabá chocoano con un portafolio de productos muy amplio que ha crecido a través de los años debido a la experiencia y al fuerte posicionamiento de la empresa en la zona, y que ha hecho que varias empresas productoras de alto reconocimiento se fijen en esta y le otorguen la distribución de sus líneas.

El hecho de que la Organización FerKatío SAS tenga un portafolio de productos tan amplio es una gran fortaleza, pero a su vez se ha convertido en una gran debilidad, si bien, tiene una oferta y disponibilidad muy completa para un mercado que está retirado de los grandes centros de producción, esto también hace difícil la prontitud en la atención, la venta y respectivas entregas a todos los clientes, lo cual hace que la imagen y percepción que tienen los clientes de la atención no sea la mejor.

Esta limitación se hace más evidente en el caso de la atención a los cerrajeros, quienes pertenecen a la clasificación de transformadores¹, con la línea del aluminio, empaques y accesorios para puertas y ventanas, siendo los más representativos los productos de ALUMINA S.A, con sus perfiles de aluminio representados en las marcas Alumina y Emma (www.alumina.com.co, 2015) que la empresa comenzó a distribuir desde finales del año

¹ Manipula y transforma los materiales para producir el producto terminado.

2005. Actualmente se atienden de manera directa un total de 90 cerrajeros, que para el año 2014 representaron un 10% de las ventas totales de la Organización (Organización FerKatío SAS, 2014). Estos han crecido cada vez más, en cada uno de los municipios de la zona de Urabá, a su vez, estos se han desarrollado con proyección de crecer sus portafolios de servicios a sus clientes, sin embargo, existe un alto nivel de informalidad en esta clasificación de clientes, de hecho, solo un 60% están registrados formalmente en Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de Urabá, 2015), pero hay otro aspecto y es que tienen la particularidad de contar con un capital de trabajo muy reducido lo que los obliga a disponer muy rápido del material para poder entregar cuanto antes sus trabajos y así generar sus flujos de caja.

En los diez años que la Organización FerKatío SAS lleva atendiendo el mercado de los cerrajeros de Urabá como distribuidor de ALUMINA S.A, ha tenido la oportunidad de conocerlos muy bien en cuanto a cuáles son sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Este conocimiento ha permitido identificar una oportunidad de negocio que amerita analizarla técnicamente y determinar su viabilidad. Esta consiste en atender los cerrajeros de una manera independiente y especializada, lo cual puede conducir a ampliar el portafolio con nuevas líneas como el vidrio y el acero, entre otros, y así atenderlos en un espacio destinado solo para ellos, siendo de esta manera consecuentes con la estrategia y el mensaje de ALUMINA S.A.

Más aún, el hecho de atender a los cerrajeros de modo independiente, implica un mejor servicio y atención a los clientes pertenecientes a otros segmentos de mercado en los puntos de venta de la Organización FerKatío SAS, en la medida en que se liberaría espacio y tiempo para estos clientes.

Todo lo anterior implica hacer cambios en la estructura y modelo de negocio de la Organización FerKatío SAS. En ese sentido tiene relevancia indagar por la viabilidad de la creación de una unidad estratégica de negocio con el propósito de conservar el liderazgo en la atención a estos clientes, teniendo en cuenta que hasta el año 2013 no hubo competencia directa en la zona, pero a partir de ese año Ferretería Los Fierros, que también es distribuidor del ALUMINA S.A, abrió sede en el municipio de Apartadó, para desde allí atender todo el mercado de Urabá, además de otras empresas distribuidoras de la marca que están en Medellín pero han querido incursionar en el mercado de Urabá.

De aquí que se tienen en cuenta y se analizan conceptos tales como: *modelo de negocio, planeación estratégica, dirección estratégica, segmentación de mercado, pensamiento estratégico, Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y viabilidad.*

Es por ello que el presente trabajo de grado comprende unos objetivos, uno general que busca *determinar la viabilidad de la creación de una unidad estratégica de negocios independiente en la Organización FerKatío SAS, dedicada a la atención del mercado de los cerrajeros de Urabá, con el fin de prestar el servicio de una manera especializada a dicho mercado* y otros específicos, como lo son, en su orden, definir la propuesta de valor para la nueva UEN con su respectiva visión, misión, valores y grupos de interés; segundo, definir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una UEN en la Organización FerKatío SAS dedicada

a la atención del mercado de los cerrajeros de Urabá; tercero, conocer cuáles son los atributos en cuanto a servicio que valoran los cerrajeros y el potencial del mercado del vidrio en Urabá como oferta de valor agregado de la UEN; en cuarto lugar, definir esquema del modelo de negocio para la nueva UEN; y por último, establecer sistemas de seguimiento y control al desempeño de la nueva UEN.

Con fundamento en lo anterior, este trabajo de grado se enfocó en analizar la viabilidad, mediante encuestas, modelos de planeación estratégica y análisis de mercado, para la Organización FerKatío SAS de crear una UEN dedicada a atender únicamente el mercado de los cerrajeros en Urabá de manera independiente y especializada, que permita así aprovechar el potencial que representa este mercado, y a su vez, superar las limitaciones y poder seguir creciendo eficientemente.

Al final se puede evidenciar que sí es viable para la Organización FerKatío SAS la creación de esta UEN, en la medida que se muestra un mercado atractivo y con mucho potencial que está dispuesto a ser atendido, pero sobre todo a consumir tanto los productos como los servicios que ofrecería esta UEN, además este trabajo presenta el direccionamiento para hacerlo.

2 Marco conceptual

A continuación se exponen algunos conceptos que han aportado para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo, teniendo como fuente algunas referencias bibliográficas que hablan con autoridad de los respectivos temas.

2.1 Modelo de negocio

Si bien la Organización FerKatío SAS es una empresa sólida con muchos años de experiencia y con un posicionamiento muy fuerte en su mercado y que tiene muy claro cuál es su objeto, el cual ha venido cumpliendo de la mejor manera, no está exenta de exponerse a amenazas que obliguen a repensar su modelo de negocio, entendiéndose por éste, la manera en que una empresa desarrolla su negocio teniendo en cuenta el conjunto de elecciones que esta lleva a cabo y sus respectivas consecuencias (Ricart, 2009). En otra forma, el modelo de negocio, de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), se define como la descripción lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Así mismo, un modelo de negocio se puede representar a través de nueve bloques que ilustran la lógica de cómo una empresa quiere hacer dinero, y además, cubre las áreas principales de éstos: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Dichos bloques son:

1. Segmentos de mercado
2. Propositiones de valor
3. Canales

4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Sociedades claves
9. Estructura de costos

Añádase a esto que el modelo de negocio se entiende como el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes, de manera que sea una fuente de ingresos suficiente para cubrir los costos y dejar unas utilidades atractivas, contando así con dos elementos cruciales para este modelo, que son: por un lado la propuesta de valor para el cliente y por otro su fórmula de utilidades (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012).

2.2 Segmentación de mercado

Se considera importante profundizar en el concepto de segmentación de mercado, que tal como lo definen McDaniel y Gates (1999), es “el resultado de dividir un mercado total en subgrupos de consumidores o consumidores potenciales que presentan diversas sensibilidades hacia una o más variables mixtas de mercadotecnia” (p. G-9), lo que a su vez, según Stanton, Etzel y Walker (2007) ofrece unas ventajas a las empresas que lo aplican, estas ventajas podrían ser:

- La hace coherente con el concepto de marketing al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución a su mercado.
- Conlleva un aprovechamiento de los recursos de marketing al encaminarlos hacia segmentos realmente potenciales para su objeto.
- Permite explotar mejor sus fortalezas al competir más eficazmente en ciertos segmentos.
- Minimiza el riesgo de que sus esfuerzos de marketing se pierdan en segmentos sin potencial, permitiendo emplearlos en otros de mayor potencial.
- Le facilitan a sus clientes obtener productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

2.3 Pensamiento estratégico

El hecho de considerar los conceptos anteriormente mencionados para el caso en estudio, va mucho más allá de una simple definición e implica también un cambio en el paradigma en la manera de pensar de quienes dirigen la Organización, dado que los nuevos escenarios a los que se enfrentan obligan a repensar las estrategias y a tener la capacidad de tomar decisiones audaces para tener éxito.

Si quienes dirigen las empresas quieren continuar afrontando los escenarios a los que se exponen y tomar las respectivas decisiones basados en el pensamiento tradicional, independientemente del medio en el que se desempeñen, sea económico, social, cultural, están condenadas a acabarse o ser atrapadas por otras más grandes. De allí que esto implique que quienes toman las decisiones tengan imaginación, reflexión e intuición para tener éxito en medio del entorno tan competitivo en el que se desempeñan, lo cual implica definitivamente tener un pensamiento estratégico (Román, 2010).

De aquí que se entiende el concepto de *pensamiento estratégico* como el punto de vista del estratega de la organización, que ve el mundo de una manera diferente y no como un conjunto de teorías. De esta manera el estratega ve las actividades de la empresa de la misma manera como se llevan a cabo en el mercado competitivo y no como las entiende la gerencia. Es decir, ve la empresa desde afuera como si los efectos de las decisiones internas se proyectaran en una pantalla, a diferencia del gerente operativo “tradicional”, que ve siempre la empresa desde adentro hacia afuera (Gerstein, 1996).

2.4 Dirección estratégica

De igual modo, el concepto de *dirección estratégica*, de acuerdo con David (2003), se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos. De esta manera, la *dirección estratégica* está orientada a integrar la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para alcanzar el éxito. De este modo, el término *dirección estratégica* se entiende como sinónimo del término *planeación estratégica*, sin embargo, éste último se utiliza más en el ámbito empresarial, mientras que el primero se utiliza más en el ámbito académico, aunque se pueden diferenciar ambos términos en el sentido que la *dirección estratégica* se refiere a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que la *planeación estratégica* comprende solo la formulación de la estrategia. Así el objetivo de la *dirección estratégica* es explotar y crear oportunidades innovadoras y distintas para el futuro, mientras que, la *planeación estratégica*, busca optimizar para el futuro las tendencias actuales.

De acuerdo a un principio muy conocido de la *planeación estratégica* que dice “la estructura sigue a la estrategia”, es importante resaltar que la empresa y su estructura deben estar acordes con esa estrategia. (Reyes, 2012), Al respecto, es importante tener claridad que no existe un diseño organizacional óptimo, es decir, que lo que es exitoso para una empresa es posible que no lo sea para otra (Chandler, citado en Reyes, 2012).

2.5 Unidad estratégica de negocio

Con base en lo anterior se considera el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN), como un negocio o conjunto de negocios que tienen su propia competencia y dirección y cuya planificación se maneja de manera independiente al resto de la empresa (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000).

De acuerdo con Mejía (2010), de modo similar a como las empresas de los años setenta afrontaron la crisis que tenía el concepto de gran empresa, al ver que aparecían empresas de tamaño mediano que actuaban eficientemente frente a los cambios, su competencia y sus clientes. A manera de ilustración está el caso de General Electric, que es la pionera en implementar el concepto de UEN con el objeto de facilitar su proceso de planificación estratégica y también por su alto grado de complejidad y variedad de productos destinados a atender distintos mercados, como por ejemplo, hogar, industria, gobierno, aeronáutico, automotor, entre otros.

Todo lo anterior permite identificar las características que contempla una UEN, estas son:

- Una misión única y diferenciada.
- Competencia perfectamente identificada.
- Clientes y productos relacionados y reconocidos.
- Claridad y control de las funciones de su negocio.
- Contabilidad independiente con autonomía financiera y presupuestal.
- Planificación independiente pero interdependiente con la planeación corporativa.

2.6 Viabilidad

Todavía más y dado que el objetivo general de este trabajo de grado implica determinar la viabilidad de la creación de una UEN, vale la pena también profundizar más en el concepto de viabilidad y tener una profunda claridad sobre lo que este mismo implica. Con tal propósito es importante conocer la diferencia que existe entre los conceptos factibilidad y viabilidad, los cuales es fácil confundir y considerar que se trata de lo mismo.

Con respecto al primero, la Real Academia Española de la lengua lo define como “cualidad o condición de factible” y a su vez el concepto factible lo define como “que se puede hacer”, para de esta manera entender por factibilidad las posibilidades que tiene un determinado proyecto de lograrse (Varela, 2001), es decir que no es más que el análisis que se hace para determinar si un negocio será bueno o malo y qué estrategias deben desarrollarse para que sea exitoso. (Blogspot.com.co, 2010).

No obstante, en cuanto al término que nos ocupa de viabilidad. la Real Academia Española lo define como “cualidad de viable”, mientras que el término viable lo define como “Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo” lo que no es más que la posibilidad que tiene un proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo (Baca, 2001).

Con base en las definiciones anteriores podemos decir que un proyecto viable, además de ser factible, es decir que se puede realizar, también es sostenible y rentable económicamente.

Para mayor claridad podemos pensar, a manera de ejemplo, en un proyecto para extraer materiales de la Antártida, el cual es factible en la medida que existen los minerales, las herramientas y los equipos para hacerlo, sin embargo, no es viable debido a que sus costos lo harían imposible de realizar, así técnicamente fuera posible.

Como producto de lo expuesto anteriormente, se desprende que cualquier proyecto o negocio, primero que todo debe cumplir con la condición de ser factible y luego demostrar que es viable, como por ejemplo que económicamente es posible y atractivo (www.gerencie.com, 2010).

Más aún, un estudio de viabilidad, como el que nos compete en este trabajo de grado, tiene que ver con la recolección, análisis y evaluación de distintas clases de información con el objetivo de determinar si debe crearse o no esta UEN independiente, teniendo en cuenta los riesgos económicos que esta conlleva. Añádase a esto que la importancia de este estudio, aún con el tiempo y el costo económico que pueda tener, cobra validez debido a que según las estadísticas, casi dos terceras partes de los pequeños negocios son disueltos en los primeros seis años, sin importar el tipo de industria a la que pertenezcan. Pero otra ventaja adicional de este estudio es que nos ayuda a disminuir, de manera evidente, la incertidumbre y a evitar que se tengan alguna o algunas de las principales causas de fracaso de un proyecto, como lo son la ausencia de habilidades y conocimientos sobre la administración de un negocio, la poca o ninguna experiencia en el tipo de negocio que se desee iniciar, ventas insuficientes o capitalización insuficiente del negocio (Vega, s.f)

Para llevar a cabo cualquier estudio de viabilidad deben tenerse en cuenta cuatro aspectos fundamentales, sin importar el orden en que se analicen.

Uno es la viabilidad económica-financiera, que no es más que determinar si representa beneficios reales y que estos compensen, no solamente los costos operativos sino también en los que se debe incurrir para poner en marcha el negocio. Esto implica varias cosas, como por ejemplo, tener claridad y analizar la procedencia de los fondos que se utilizarían, proyectar los ingresos y gastos en los primeros tres a cinco años y determinar la rentabilidad de la inversión, el tiempo en que se recuperaría y su punto de equilibrio.

Otro punto a tener en cuenta es la viabilidad operacional en la que tiene como propósito determinar si el personal está en condiciones de asumir en forma adecuada sus

responsabilidades, analizando aspectos como su formación, su carga laboral, la infraestructura disponible y el cumplimiento de los requisitos legales.

Adicional a esto se debe analizar la viabilidad de mercado en la que se determinará si el negocio realmente puede desarrollarse en el mercado en el que se proyecta, teniendo en cuenta aspectos como su potencial, la participación que se tenga de este y una proyección de ventas.

Por último, se analiza la viabilidad conceptual determinando las posibilidades reales que el negocio pueda funcionar, en cuyo análisis debe comprender el de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como también los tiempos a corto y largo plazo para determinar si son suficientes o no (negocios.uncomo.com, s.f).

Hasta aquí se tienen en cuenta y se analizan los principales conceptos que se aplican en este estudio de la viabilidad de la creación de una unidad estratégica de negocios en la Organización FerKatío SAS.

3 Método de solución

Partiendo tanto de la definición de los diferentes conceptos de *modelo de negocio*, *planeación estratégica*, *dirección estratégica*, *segmentación de mercado*, *pensamiento estratégico*, *Unidad Estratégica de Negocio (UEN)* y *viabilidad*, como de la aplicación de cada uno de estos a la Organización FerKatío SAS, y de manera particular al escenario al que se expone con el mercado de cerrajeros que atiende, mediante encuestas y algunos modelos de planeación estratégica se ha buscado definir qué tan viable es para la empresa crear una unidad estratégica de negocio que se dedique solo a atender este mercado y así definir qué tan atractivo es su potencial de crecimiento.

De la misma manera se da cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos que se han planteado.

Es así como mediante un modelo de planeación estratégica se ha definido la visión, misión, valores, grupos de interés, al que se le hace un análisis al alcance de su influencia para así dejar planteada la propuesta de valor de esta Unidad Estratégica de Negocios.

De aquí que se han tenido en cuenta todos los factores exógenos desde el punto de vista ambiental, político, social, legal y de mercado que afectarían la nueva UEN para definir así las diferentes oportunidades y amenazas con las que esta contaría, como también todos los factores y características endógenas que sí dependerían de esta y que la afectarían, definiendo así sus fortalezas y debilidades, lo cual nos ha dado luces sobre la conveniencia y la viabilidad de crear dicha UEN.

Para darle cumplimiento al tercer objetivo se han llevado a cabo encuestas con algunos de los cerrajeros más representativos desde el punto de vista del tamaño de sus negocios y de sus volúmenes de compra a la Organización FerKatío SAS, tomándolos como muestra representativa, de la cual se ha obtenido información acerca de sus necesidades más concretas y de cuáles son aquellos atributos que consideran como valores agregados en su demanda del vidrio, como insumo para sus productos terminados y que la nueva UEN les ofrecería, a su vez ellos nos han dado luces de su respectiva inversión.

Con respecto al cumplimiento del cuarto objetivo se ha tomado como base el esquema del modelo Canvas, teniendo en cuenta que es una herramienta simple y amigable para definir un modelo de negocio rentable, y que finalmente se convierte en un muy buen sustento de la propuesta de valor para los clientes, no está por demás tener presente que dicho modelo fue creado por Alex Osterwalder, quien nos ha servido de fuente para el presente trabajo (Quijano, 2013).

Para finalizar el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, en lo referente al quinto se ha implementado el modelo del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*), como sistema de seguimiento y control al desempeño de la nueva UEN, una vez entre en operaciones. La razón por la que se ha establecido este modelo es porque permite, desde la dirección hasta los operarios, con unos lineamientos claros, hacer seguimiento del aporte de su labor al logro de los objetivos de la misma, además que es una fuente confiable de los resultados de la mezcla de indicadores del desempeño financiero con las perspectivas comerciales (Thompson et al., 2012).

4 Presentación y análisis de resultados

En las siguientes líneas se hará una descripción de todo lo obtenido en el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

4.1 Planeación estratégica

Con el propósito de establecer un modelo de planeación estratégica para la nueva UEN, se ha comenzado con la definición de su propia visión, no sin antes definir su propia identidad con el nombre AlKatío SAS, teniendo en cuenta que como se mencionó anteriormente sería independiente de Organización FerKatío SAS. Luego se define la misión para responder al qué, quién y cómo se alcanzará dicha visión. Se continúa con la definición de los valores que

no son más que el fundamento del comportamiento de la UEN. Se procede después con la definición de los grupos de interés, que son con quienes se relacionará esta UEN y por último se define la propuesta de valor para sus clientes.

4.1.1 Visión

La visión se proyecta para el año 2020 y se expresa en los siguientes términos: Para el 2020, AlKatío SAS será líder y vanguardista en la atención del mercado de los cerrajeros de Urabá con servicios especializados que les aporte valor agregado.

En forma más comprensible se plantea una meta alcanzable para esta nueva UEN, siendo creíble y loguable, con una meta en tiempo. Focalizada en un público específico (cerrajeros en Urabá), zona de acción y buscando un liderazgo en la misma. Es factible (pues es un mercado no atendido en la zona de Urabá), además enfoca a la compañía en lograr actividades para atraer a un público específico con un producto diferenciado y especializado.

4.1.2 Misión

Con respecto a la Misión, esta se ha definido como: AlKatío SAS es una UEN líder en el mercado de los cerrajeros de Urabá, suministrándoles materiales de alta calidad con servicios de valor agregado para servirle a sus clientes de una manera eficaz y eficiente, contribuyendo así al desarrollo de la región y generando rendimientos financieros a sus accionistas y calidad de vida a sus colaboradores.

Con el propósito de desagregarla, en esta misión se define ampliamente quién es el cliente (quién está siendo atendido), con qué productos y servicios se están atendiendo las necesidades del cliente, y por último, cómo y con qué características se atiende a nuestro público. Está ampliamente descrita la labor de la compañía con el fin de satisfacer un mercado no atendido en el Urabá Antioqueño y Chocoano, y por último, se denota el desarrollo de la región (alcance filantrópico) y el cubrimiento del objetivo principal financiero (maximización de utilidades a los socios).

4.1.3 Valores

Hay otro aspecto que se ha definido en este proceso, y es el de los valores en los que basará la UEN su comportamiento para el logro de sus objetivos focalizados en el relacionamiento con el cliente, enfatizando en relaciones de corto y largo plazo, tanto internos como externos, con el fin de cumplir con las propuestas de valor. Por último, se enfatiza en un valor de base como el respeto que generan los cimientos de la compañía, los cuales se relacionan a continuación con una breve descripción de cada uno:

- *Honestidad.* Nos orienta para que las relaciones con el cliente estén basadas en la confianza, sinceridad y respeto mutuo que lleva de la mano la práctica de otros valores como la verdad y la justicia, necesarios para cualquier oferta o negociación.
- *Compromiso.* Nos lleva a alcanzar la meta de cumplirle a nuestros clientes, tanto internos como externos, nuestra propuesta de valor.
- *Disciplina.* Nos ayuda a desarrollar la capacidad para poner en práctica principios como el orden y la constancia, que se hacen indispensables para ejecutar todas las tareas y actividades que implica el cumplimiento de la propuesta de valor.
- *Lealtad.* Lleva implícito una expresión de respeto y fidelidad, en este caso para los clientes internos y externos, ya sea en el acompañamiento del desarrollo de sus proyectos y en la satisfacción de sus necesidades.
- *Respeto.* Valor que por demás es un requisito indispensable para lograr una armoniosa interacción con nuestros clientes

4.1.4 Grupos de interés

Este ejercicio de planeación también comprende la definición de los diferentes actores que conforman los grupos de interés que tienen relación con la nueva UEN, y que son tanto internos como externos. De manera adicional se hace un análisis a cada uno sobre su contribución, la recompensa que reciben y las represalias que podrían tomar en contra. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Grupos de interés

ACTOR	LISTADO GRUPOS DE INTERES	I/E	CONTRIBUCIÓN	RECOMPENSA	REPRESALIA
A 1	Accionistas	I	Dinero, ideas, capital y relaciones estratégicas comerciales, bancarias, con el Estado	Maximización de utilidades vía dividendos e incremento de valor patrimonial	Venta o cierre UEN, pérdida de valor inversión (detrimento patrimonial)
A 2	Empleados	I	Experiencia, conocimiento y desarrollo de la estrategia	Salarios justos, estabilidad, oportunidades de desarrollo profesional, aprendizaje y reconocimiento	Lentitud en los procesos, robos, entrega de información a posible competencia y falta de compromiso

A 3	Cientes cerrajeros	E	Flujo de caja (compras, es decir, ingresos para la compañía), reconocimiento, experiencia y sugerencias para el mejoramiento	Precios atractivos, calidad, entrega de valor agregado, ser un proveedor estratégico y facilitación a sus procesos	No compra, incumplimiento en pagos, y mala publicidad (vos a vos)
A 4	Cientes constructores	E	Flujo de caja (ingresos), compras en más volumen, menos canales de venta, reconocimiento, experiencia y sugerencias	Economías de escala, calidad, mejores precios, mejores condiciones comerciales, acompañamiento y facilitación a sus procesos	No compra, entrada en términos legales (contratos más estrictos), incumplimiento en pagos, y mala publicidad (vos a vos)
A 5	Proveedores de Aluminio	E	Calidad, asesoría, descuentos comerciales atractivos e imagen	Pagos a tiempo, flujo de caja, imagen y posicionamiento de marca	Demora en las entregas, cambio de condiciones comerciales.
A 6	Alcaldía	E	Normativa clara, estable y justa, oportunidad e incentivos por pago anticipado de impuestos y facilitación entorno de mercado. Generación de seguridad y estabilidad.	Pago oportuno de impuestos, oferta de empleos formales de calidad, crecimiento económico de la región	Cambio condiciones tarifas impuestos municipales, inestabilidad legal y de seguridad, corrupción.
A 7	DIAN	E	Normatividad clara y justa, estabilidad en tasas impositivas	Cumplimiento de las normas, pago de impuestos, recaudos a tiempo	Sanciones económicas, sanciones legales, cambio en normatividad tributaria (inestabilidad)
A 8	Bancos	E	Acceso a créditos favorables, disponibilidad de recursos, manejos de portales de pago, de recaudos, bajos costos administrativos bancarios, solidez, transparencia en manejo de cuentas	Pagos oportunos de intereses, cliente con movimiento bancario, reciprocidad bancaria, promedio en cuentas con montos atractivos, portafolio de productos atractivo	Condiciones desfavorables de crédito. Bloqueo acceso a recursos, sanciones por mora, altos costos transaccionales, bloqueo de cuentas y comercial

A 9	Comunidad	E	Mano de obra calificada, oportunidades de negocio, posicionamiento de marca, estabilidad de seguridad, crecimiento como región	Oferta empleos formales con salarios justos, Calidad en los proyectos, práctica de procesos amigables con el ambiente, Aporte a instituciones con causas nobles, crecimiento social, cultural y económico de la región	Condiciones del entorno desfavorable para el desarrollo del negocio, robos, vacunas, bloqueo comunitario a la compañía, planes tortuga
A 10	Gremios	E	Acompañamiento y asesoría en procesos claves, Interacción con otros grupos de interés, soporte, entrega de nuevos conocimientos, creación de cluster y cadenas horizontales y verticales	Pago oportuno cuotas de afiliación, experiencia y conocimiento, formación de empleo, económica de escala	Bloqueo de relaciones comerciales, competencia desleal, falta de ética para la competencia, no creación del gremio

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Propuesta de valor

Todo lo anterior permite tener los insumos suficientes para definir la propuesta de valor a sus clientes por parte de AlKatío SAS como nueva UEN, la cual se ha definido en los siguientes términos: AlKatío SAS ofrece a sus clientes calidad, disponibilidad, entregas oportunas y ahorros con servicios personalizados.

Vale la pena, luego de todo este ejercicio, tener más claridad sobre esta propuesta de valor, en la cual se alcanza a evidenciar una alta necesidad de atender al cliente desde el punto de vista de la personalización y el rendimiento, siendo necesarios otros atributos para poder lograr el éxito, pero alcanzando los dos anteriormente mencionados, se podría entrar en un océano azul (desatendido), logrando una ventaja competitiva, y este podría ser el enfoque de la estrategia de AlKatío SAS. También se tiene en cuenta un mercado desatendido de los cerrajeros de Urabá en cuanto a servicios especializados, y con esta propuesta de valor se puede basar la estrategia. Se pretende prestar mejores especificaciones en los atributos de calidad y rapidez en la entrega, lo que se puede lograr con estrategias en los procesos internos; igualmente se pretende, por medio de la exigencia y el trabajo en equipo con los proveedores, mejorar el rendimiento. La diferenciación más alta con la tendencia del mercado se evidenciará en los servicios de personalización, especialmente en el corte de materiales. En cuanto al crédito no se pretende una diferenciación, pero en precio se buscará subirlo un poco, basados en el valor generado y percibido por los clientes.

4.2 Análisis DOFA

A la nueva UEN se le hace un análisis de todas las variables, tanto exógenas como endógenas que la afectan, sin apartarnos de su propuesta de valor para el cliente. Comenzando con el análisis de las primeras, se hace un ejercicio en el que se analizan cuatro grandes fuerzas, siendo en su orden: Fuerza Mundo, Fuerza País o Región, Fuerza Sector y Fuerza Mercado. A su vez, en cada una de estas se definen algunos componentes específicos desde el punto de vista de su afectación a la nueva UEN, los cuales son, para la primera fuerza: los componentes tecnológico, ambiental y económico; para la segunda: lo económico, político legal, demográfico, social y tecnológico; para la tercera, poder de los proveedores, poder de los clientes, amenaza de competidores potenciales y amenaza de productos sustitutos; y para la cuarta fuerza se tienen en cuenta componentes como la rivalidad con los competidores existentes, el consumidor y los productos como tal. Una vez establecido este esquema, a cada uno de estos componentes se le asignan unos conceptos que se explican a la luz de su relación con cada una de las fuerzas, y ya definidos, se les asigna un porcentaje de acuerdo a su nivel de importancia y tomando como base la siguiente convención: 4 oportunidad: alta, 3 oportunidad: baja, 2 amenaza: baja y 1 amenaza: alta. Se evalúa entonces cada concepto, determinando así qué tipo de oportunidad o amenaza es, para luego ponderar esta evaluación con su grado de importancia y con el peso que tiene cada aspecto en las diferentes fuerzas, lo que permite asignarle unos valores que indican el valor ponderado de las oportunidades y amenazas.

4.2.1 Fuerza Mundo

En forma más comprensible, y teniendo en cuenta la Fuerza Mundo, tenemos una gran amenaza en lo económico, ya que estamos inmersos en un mercado mundial con procesos de recesión que afectan, de una u otra manera, el costo y la disponibilidad de materiales, que en este caso concreto para la nueva UEN sería el aluminio, además de generar una gran incertidumbre por los posibles coletazos económicos debido a la globalización. Es por esto que se debe tratar de mantener una empresa financieramente estable, con bajo riesgo y niveles de endeudamiento prudentes. Pero a su vez, en esta fuerza se presentan grandes oportunidades desde el punto de vista tecnológico y ambiental, concretamente con los sistemas productivos y de información que utilizaría la nueva UEN, lo que le permitiría tener operaciones eficientes y amigables con el medio ambiente. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Fuerza mundo

CONCEPTO	FUERZA MUNDO	% Importancia	A / O	Evaluación	Valor
Tendencia en Comunicaciones	Apoyo redes sociales	20%	O	3	12
Tendencia en Sistemas de Información	Software p/ manejo inventarios, cortes y troquelados	40%	O	4	32
Tendencia en automatización	Automatización de procesos	40%	O	3	24
TECNOLÓGICO	SUB TOTAL	100%	2%		68
Tendencia en sistemas productivos	Equipos eficientes y amigables con Medio Ambiente	40%	O	4	32
Tendencia en cuidado medio ambiente	Acompañamiento y control CorpoUrabá	30%	O	3	18
Tendencia en consumo de recursos naturales	Control manejo del agua	30%	O	3	18
AMBIENTAL	SUB TOTAL	100%	2%		68
Tendencia en modelos económicos	Economías de escala	40%	O	3	24
Tendencia en manejo monetario	Efecto tasa de interés en acceso a créditos	35%	A	1	7
Tendencia en intervencion de entes externos	Regulación instituciones públicas	25%	A	2	10
ECONOMICO	SUB TOTAL	100%	2%		41

Fuente: elaboración propia.

4.2.2 Fuerza país o región

Esta fuerza, que sigue haciendo parte del análisis de variables exógenas, permite profundizar en la influencia que tienen en la UEN cada uno de sus componentes, como lo son los económicos, político - legal, demográficos, sociales y tecnológicos.

4.2.2.1 Aspecto económico

Desagregando la fuerza país o región en cada uno de sus componentes, nos encontramos en lo económico con fuertes amenazas por el comportamiento de las tasas de cambio y sus efectos en el costo de los inventarios, como también del comportamiento de la inflación y sus efectos en la demanda, pero por otro lado, se presentan unas oportunidades relacionadas con el comportamiento del sector de la construcción al que pertenecería la UEN, ya que ha venido presentando un aporte considerable al PIB nacional en los últimos años (www.minhacienda.gov.co). Ver Cuadro 3.

4.2.2.2 Aspecto político - legal

Siguiendo con la misma fuerza, en el aspecto político-legal, nos muestra unas amenazas. En primer lugar y hablando de lo político, estas tienen que ver con los efectos en el comportamiento de la economía por las decisiones en lo que tiene que ver, por ejemplo, con el proceso de paz que se desarrolla actualmente y que tendrá implicaciones que pueden afectar la nueva UEN, como también el manejo, entiéndase político, que le dan en las administraciones municipales a las asignaciones de las licencias de construcción, pero también se presentan oportunidades como lo es el fortalecimiento institucional que hay en Urabá, como es el caso de la Cámara de Comercio, Fenalco y Asociaciones de Comerciantes, que pueden ofrecer asesoría y acompañamiento.

Cuadro 3. Fuerza país o región – Aspecto económico

CONCEPTO	FUERZA PAIS O REGION	% Importancia	A / O	Evaluación	Valor
Tasa de cambio	Efectos en costo de inventarios	20%	A	1	6
Inflación	Efectos en la demanda	15%	A	1	5
Tasa de interés	Acceso a créditos	15%	O	3	14
PIB	Indicador comportamiento del mercado	4%	O	3	4
PIB per cápita	Indicador gasto en consumo	4%	O	3	4
PIB Sectorial	Indicador comportamiento del sector	5%	O	4	6
Tarifas aduaneras	Costos de insumos	8%	A	1	2
Fletes	Costo de transporte de insumos	3%	A	1	1
Niveles salariales	Costo MO bien calificada	15%	A	2	9
Tasa de empleo	Aporte a generación de empleo	5%	O	3	5
Distribución ingresos (Gini)	Equidad en distribución de ingresos	5%	O	3	5
Poder de los gremios	Apoyo logro de intereses comunes	1%	O	4	1
ECONÓMICO	SUB TOTAL	100%	3%		60

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, y hablando de lo legal, las amenazas tienen que ver con las condiciones que imponga la normatividad en licencias de construcción o controles por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio que pueden afectar el desempeño de AlKatío SAS. Ver cuadro 4.

Cuadro 4. Fuerza país o región – Aspecto político - legal

Fuerzas Políticas					
Estabilidad gubernamental	Efectos en comportamiento de la economía	15%	A	1	5
Institucionalidad	Cámara de Ccio de Urabá, Fenalco, Asoc. de Ctes	10%	O	3	9
Control del Estado	Regulación al Aluminio	15%	A	2	9
Niveles de gobierno	NA	0%	A	0	0
Burocracia	NA	0%	A	0	0
Corrupción	Alcaldías p/ licencias de construcción	10%	A	1	3
Fuerzas Legales					
Estabilidad normativa	Leyes código de Comercio	8%	A	2	5
Nivel exigencias de normas	Código del consumidor	5%	A	2	3
Sanciones por incumplimientos	Control de Superintendencia Ind y Ccio.	10%	A	1	3
Normas externas al sector	Condiciones licencias de construcción	10%	A	1	3
Procedimientos	Regulación procesos corte y troquelado	8%	A	1	2
Normativa ambiental	Control ruido y desperdicios en corte y troquelado	9%	A	1	3
POLÍTICO-LEGAL	SUB TOTAL	100%	3%		44

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.3 Aspecto demográfico

En referencia al aspecto demográfico, nos ofrece unas oportunidades desde el punto de vista del crecimiento de la demanda ligado al crecimiento poblacional, lo cual se explica porque esto último implica construcción de viviendas nuevas, como también ampliaciones o remodelaciones de las existentes y esto también trae consigo la posibilidad de un crecimiento de la oferta de mano de obra calificada. Ver cuadro 5.

Cuadro 5. Fuerza país o región – Aspecto demográfico

Crecimiento poblacional	Crecimiento de la demanda	15%	O	4	30
Distribución por género	NA	0%	A	0	0
Distribución rural / urbana	Cubrimiento al mercado rural	10%	O	3	15
Distribución por edades	Demanda MO calificada	30%	O	4	60
Distribución por región geográfica	Cubrimiento del mercado de Urabá	30%	O	4	60
Distribución por zonas	Características del mercado de cada municipio	15%	O	4	30
DEMOGRÁFICO	SUB TOTAL	100%	5%		195

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.4 Aspecto social

Acerca del componente social, por un lado nos presenta unas amenazas que tienen que ver con los efectos que tiene todavía la violencia que se padeció por tantos años en Urabá y los efectos que aún tiene en sus habitantes, además del accionar de bandas delincuenciales y grupos al margen de la ley que aún operan allí. De otro lado se nos presentan grandes oportunidades como la preferencia, cada vez creciente, por el aluminio en las construcciones y los mejores niveles de educación, que permiten entender las ventajas de las economías que generan la oferta de servicios de corte y troquelado. Ver Cuadro 6.

Cuadro 6. Fuerza país o región – Aspecto social

Condiciones culturales	Gustos en colores y diseños aluminio	10%	O	4	20
Organizaciones sociales	Fundaciones con causas nobles	2%	O	3	3
Minorías étnicas	NA	0%	A	0	0
Juntas de Acción Comunal	Apoyo a diferentes barrios	2%	O	3	3
Comunidades vecinas	Ubicación	5%	O	3	8
Conflicto social	Efectos de la violencia en Urabá	10%	A	1	5
Conflicto armado	Efectos proceso de paz p/ Urabá	15%	A	2	15
Condiciones de seguridad	Amenazas de bandas	15%	A	1	8
Valores	Atención al cliente	10%	O	4	20
Creencias religiosas	NA	0%	A	0	0
Costumbres	Gusto por Aluminio	10%	O	4	20
Organizaciones sindicales	Sindicato de Bananeros	5%	A	2	5
Niveles de educación	Entendimiento de economías con pcto cortado y troquelado	10%	O	4	20
Condiciones de salud	Cuidado ruido y desperdicios	6%	O	3	9
SOCIAL	SUB TOTAL	100%	5%		135

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.5 Aspecto tecnológico

En lo concerniente al componente tecnológico de esta fuerza País o Región, nos presenta más oportunidades ya que las nuevas tecnologías se pueden aprovechar como mejores herramientas para hacer más eficientes los procesos de corte y troquelado, además de tener la posibilidad de manejar equipos con tecnología de punta, que a su vez permitirían ofrecer confiabilidad en la calidad. Ver Cuadro 7.

Cuadro 7. Fuerza país o región – Aspecto tecnológico

Velocidad de avance tecnológico	Sustitución de equipos	15%	O	4	24
Dependencia tecnológica	Nuevas tecnologías como herramientas p/ corte y troquelado	15%	O	4	24
Ciclo de vida de la tecnología	Equipos obsoletos	5%	A	2	4
Líderes tecnológicos	Proyección empresa líder	15%	O	4	24
Patentes en el sector	Registro de marca	10%	O	3	12
Oportunidades de licencia	NA	0%	A	0	0
Protección propiedad intelectual	NA	0%	A	0	0
Disponibilidad de expertos	Técnicos p/ equipos de corte y troquelado	15%	O	4	24
Disponibilidad equipos especializados	Equipos de punta	10%	O	4	16
Disponibilidad información técnica	Proveedores equipos	5%	O	3	6
Existencia Centros desarrollo tecnológico	NA	10%	A	0	0
TECNOLÓGICO	SUB TOTAL	100%	4%		134

Fuente: elaboración propia.

4.2.3 Fuerza sector

En otra perspectiva, esta fuerza nos permite profundizar en el análisis de la influencia que tienen sobre la nueva UEN tanto el poder de los proveedores y de los clientes, como la amenaza de competidores potenciales y de productos sustitutos.

4.2.3.1 Poder proveedores

En lo que tiene que ver con el poder de los proveedores se presenta una amenaza relacionada con el alto costo que tendría el cambio de estos, en particular con el Grupo Alumina, ya que es el proveedor principal como fabricante de los perfiles de aluminio y es con el que se ha logrado el alto posicionamiento en los últimos diez años, pero también ese poder de los proveedores nos ofrece grandes oportunidades desde el punto de vista de la garantía de ofrecer la mejor calidad, ya que son perfiles que permiten a los cerrajeros tener mejores acabados en sus trabajos. Lo anterior indica que es un poder clave del que se tiene alta dependencia para el éxito de AlKatío SAS, por tanto, se deben manejar muy buenas relaciones con todos los proveedores para mitigar el riesgo y verse mutuamente como aliados. Ver Cuadro 8.

Cuadro 8. Fuerza sector – Poder proveedores

CONCEPTO	FUERZA SECTOR	% Importancia	A / O	Evaluación	Valor
Grado de concentración	Unico proveedor de Aluminio	20%	A	2	40
Presión de sustitutos	Compromiso distribución exclusiva	20%	A	2	40
Nivel de ventaja que genera el proveedor	Mejor calidad	15%	O	4	60
Nivel de ventaja del insumo en los procesos	Aluminio que permite mejores acabados	10%	O	4	40
Costos de cambio	Alto costo	10%	A	1	10
Amenaza de integración hacia adelante	Poca posibilidad por mercado tan retirado	5%	A	2	10
Información del proveedor sobre el comprador	Buen conocimiento por nuestra información	10%	A	2	20
Grado de hacinamiento	Lejos de planta de producción	10%	A	2	20
PODER PROVEEDORES	SUB TOTAL	100%	10%		240

Fuente: elaboración propia.

4.2.3.2 Poder clientes

En lo que tiene que ver con el poder de los clientes, se nos presentan grandes oportunidades por la importancia que tendría AlKatío SAS para los cerrajeros, al ser, por el momento, el único proveedor en Urabá con servicios especializados, además del grado de importancia del aluminio como insumo principal para el cerrajero y la oportunidad que nos ofrece el fuerte conocimiento que se tiene de los clientes cerrajeros por todos los años en los que se han venido atendiendo. Ver cuadro 9.

Cuadro 9. Fuerza sector – Poder clientes

Grado de concentración	Alta concentración	15%	O	4	60
Importancia del proveedor para el comprador	Unico proveedor en la zona con servicios especializados	20%	O	4	80
Grado de importancia del producto para el comprador	Aluminio, insumo principal	20%	O	4	80
Grado de hacinamiento	Alto, fuerte competencia entre cerrajeros	10%	O	3	30
Costos de cambio	Alto, no obtendrían rendimientos ni asesoría	10%	A	2	20
Posibilidad de integración hacia atrás	Poca por las altas inversiones	5%	A	2	10
Información disponible sobre el comprador	Fuerte conocimiento por los años atendidos	10%	O	3	30
Niveles de márgenes del comprador	Bajo, fuerte competencia	10%	A	2	20
PODER CLIENTES	SUB TOTAL	100%	10%		330

Fuente: elaboración propia.

4.2.3.3 Amenaza competidores potenciales

Con respecto al componente de amenaza de competidores potenciales, este permite hacer un análisis más detallado de acuerdo a sus propios componentes, como ocurre con las barreras de entrada sobre las cuales AlKatío SAS tendría más oportunidades en vez de amenazas, ya que el hecho de ser distribuidores exclusivos para Urabá del Grupo Alumina, como marca líder, le ofrece mejores condiciones que a cualquier competencia, también los años que lleva la Organización FerKatío SAS atendiendo el mercado de Urabá le permite tener un conocimiento y una experiencia sobre este mercado, que un nuevo competidor no tendría, lo cual sería una desventaja muy grande para este; adicional a esto, el conocimiento del aluminio sería una oportunidad.

Otro análisis se puede hacer desde la intervención del gobierno, que puede representar una baja amenaza en el caso de cambios en tasas de impuestos, lo que podría poner en riesgo la fortaleza de la nueva UEN para enfrentar cualquier competencia, en especial si fueran incentivos a importaciones, como ejemplo.

Y un último análisis bajo este mismo componente sería la amenaza para los niveles de liquidez, en caso que un nuevo competidor ingresara con la estrategia de precios bajos. Ver Cuadro 10.

4.2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Desde otro punto de vista, pero aún en la Fuerza Sector, analizamos también la amenaza de productos sustitutos, la cual más bien ofrece oportunidades debido a que un sustituto del aluminio sería el hierro y este es mucho más costoso por los efectos que tiene del tiempo, además que los servicios especializados sobre el aluminio ofrecen al cerrajero unos mejores rendimientos que cualquier otro producto. Ver cuadro 11.

Cuadro 10. Fuerza sector – Amenaza competidores potenciales

Nivel de Barreras de entrada					
Niveles de economías de escala	Alta, a mayor volumen mejor rentabilidad	8%	O	4	32
Operaciones compartidas	NA	0%	A	0	0
Requisitos de capital para inversión	Alta inversión en equipos de corte con tecnología	10%	A	2	20
Acceso privilegiado a materias primas	Alta, somos distribuidores exclusivos para Urabá de Aluminio	10%	O	4	40
Acceso a canales de distribución	Alto, costo logístico es elevado	5%	O	3	15
Procesos productivos especiales	Alto, se requieren equipos especializados	5%	O	3	15
Curva de aprendizaje	Alto, se requiere mucha capacitación y entrenamiento	5%	O	4	20
Curva de experiencia	Alto, se requiere experiencia en mercado de Urabá	5%	O	4	20
Costos compartidos	NA	0%	A	0	0
Tecnología	Se requiere equipos con alta tecnología	5%	O	3	15
Costos de cambio	Alto, marca líder	5%	A	2	10
Tiempos de respuesta	Se requiere alto conocimiento del mercado	5%	O	4	20
Posicionamiento o diferenciación de productos	Alta, productos terminados con calidad insuperable	5%	O	4	20
Posicionamiento de marca	Alta, ofrecemos marca líder	5%	O	4	20
Posicionamiento de Diseño	Alta, equipos permiten mejores diseños	4%	O	4	16
Posicionamiento de Servicio	Oportunidades de mejora	3%	O	4	12
Posicionamiento de Precio	Oferta con precios inferiores e inferior calidad	2%	A	1	2
Patentes	NA	0%	A	0	0
Intervención del Gobierno					
Licencias	Incentivos p/ apertura de nuevos negocios	5%	O	4	20
Política de importaciones	Posibilidad de competir con petos importados	2%	A	2	4
Política Fiscal	Sensibilidad a cualquier cambio de impuesto	1%	A	2	2
Aranceles	Costo importaciones	1%	A	2	2
Subsidios a producción nacional	NA	0%	A	0	0
Regulaciones	NA	0%	A	0	0
Grados de impuestos	Afectación a márgenes	3%	A	1	3
Respuesta de rivales existentes					
Nivel de liquidez	Disminución de precios	5%	A	1	5
Capacidad de endeudamiento	Fácil acceso a créditos	1%	A	2	2
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	SUB TOTAL	100%	10%		315

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 11. Fuerza sector – Amenaza productos sustitutos

Tendencia a mejores costos	Sustitutos como hierro son más costosos por efectos del tiempo	20%	O	4	80
Tendencia a mejores precios	Se puede encontrar menores precios	15%	A	2	30
Tendencia a mejor desempeño	Difícil superar la calidad del Aluminio	30%	O	3	90
Tendencia a mejor rendimiento	Servicio especializado ofrece mejores rendimientos	35%	O	4	140
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	SUB TOTAL	100%	10%		340

Fuente: elaboración propia.

4.2.4 Fuerza mercado

Por último, para terminar con el análisis de los factores externos, en lo que tiene que ver con la fuerza de mercado, esta también permite desagregarse en sus propios componentes para facilitar así su análisis como lo son la rivalidad de competidores existentes, el consumidor y el producto.

4.2.4.1 Rivalidad de competidores existentes

Se revisa la rivalidad de competidores existentes en la que se pueden apreciar altas oportunidades por hechos como el fuerte liderazgo y posicionamiento que tiene la Organización FerKatío SAS en el mercado de Urabá, la tendencia a aumentar el consumo de acuerdo a las cifras que reflejan el comportamiento del sector, el modelo de negocio único para Urabá que representaría esta nueva UEN y el hecho de competir con maquinaria especializada de corte y troquelado.

4.2.4.2 Consumidor

En este punto también se analiza al consumidor, que puede representar tanto amenazas como oportunidades para la nueva UEN, en las amenazas podemos encontrar: las necesidades del consumidor, la existencia de productos sustitutos como la madera y también cómo el comportamiento de la economía afecta el consumo; las oportunidades están representadas por la oferta de un amplio portafolio en diseños y colores del aluminio que permitiría satisfacer diversos gustos y la mejor estética que ofrece el aluminio favoreciendo la conveniencia.

4.2.4.3 Producto

Finalmente, en esta misma fuerza se analiza el producto, que lo único que ofrece son oportunidades debido al alto conocimiento en el manejo del aluminio, que representa facilidad de uso; trato amigable con el entorno debido a los equipos con los que se trabaja, que son de bajo impacto con el medio ambiente; el valor agregado de los servicios especializados ayuda a mejorar el precios por los rendimientos; además de la alta calidad y diseño que ofrece. Ver Cuadro 12.

En conclusión, del análisis de las variables exógenas y como resultado de este ejercicio, se puede decir que las dos mayores oportunidades, entendiendo por estas aquellas que obtuvieron mayor valor ponderado para AlKatío SAS, están representadas, por un lado en el concepto tendencia a mejores rendimientos del componente amenaza de productos sustitutos de la fuerza ,sector que está dado por el servicio especializado que ofrece mejores rendimientos al cerrajero; y por otro lado, el concepto de fácil de usar del componente producto de la fuerza mercado y está dado por el alto conocimiento en el manejo del aluminio. Mientras que las dos mayores amenazas, entendiendo por estas aquellas que obtuvieron menores valores ponderados, están representadas, por una parte por el concepto de fletes del componente económico de la fuerza país o región y que afecta el costo del transporte de los insumos, y por otra, por el concepto de posicionamiento de precio del componente amenaza de competidores potenciales de la fuerza sector y está dada por la oferta de menor precio con inferior calidad.

Cuadro 12. Fuerza mercado – Rivalidad de competidores existentes/ Consumidor / Producto

CONCEPTO	FUERZA MERCADO	% Importancia	A / O	Evaluación	Valor
Nivel de concentración	Fuerte posicionamiento en Urabá	15%	O	4	60
Nivel de costos fijos	Costos fijos más altos en comparación con AlKatío	10%	O	3	30
Velocidad de crecimiento del sector	Tendencia a aumentar consumo	15%	O	4	60
Costos de cambio	Consumidores valoran AlKatío	5%	O	3	15
Grado de hacinamiento	Modelo de negocio único en Urabá	10%	O	4	40
Productos perecedero	NA	0%	A	0	0
Incrementos en la capacidad	Alto costo p/ incrementar capacidad	5%	A	2	10
Presencia extranjera	NA	0%	A	0	0
Capacidad de ataque del competidor	Estrategia de precios bajos	5%	A	2	10
Capacidad de respuesta del competidor	Dificultad de mayor presencia en Urabá	5%	O	3	15
Nivel de barreras de salida					
Activos especializados	Maquinaria especializada de corte y troquelado	10%	O	4	40
Costos fijos de salida	Alta Mano de Obra	5%	A	2	10
Interrelaciones estratégicas	Integraciones hacia atrás	3%	A	2	6
Dependencia económica	NA	0%	A	0	0
Vínculos emocionales	Muchos años de experiencia con los cerrajeros	10%	O	3	30
Restricciones sociales - gubernamentales	NA	2%	A	0	0
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES	SUB TOTAL	100%	10%		326
Comportamiento	Consumo depende del comportamiento de la economía	30%	A	2	84
Gustos	Amplio portafolio en diseños y colores de Aluminio	20%	O	3	84
Conveniencia	Mejor estética	15%	O	3	63
Necesidades	Existencia de pectos sustitutos como madera	35%	A	2	98
CONSUMIDOR	SUB TOTAL	100%	14%		329
Facil usar	Alto conocimiento en manejo de Aluminio	33%	O	4	132
Amigo con el entorno	Equipos permiten bajo impacto al medio ambiente	15%	O	3	45
Precio	Valor agregado que mejora precio	25%	O	3	75
Atributos	Alta calidad y diseño	27%	O	4	108
PRODUCTO	SUB TOTAL	100%	10%		360

Fuente: elaboración propia.

Dicho esto, pasamos al análisis de las variables endógenas que comienza con la definición de los recursos de valor, que no son más que lo que esta UEN tiene para hacer su propuesta de valor y que pueden crearle ventajas por ser únicos y valiosos, igualmente se han definido sus capacidades de valor, entendiéndolas como las habilidades y conocimientos para coordinar los recursos, es decir, el cómo hacer su propuesta de valor y añádase a esto la definición de sus competencias de valor, que son la combinación de los recursos y capacidades para hacer que la empresa tenga una ventaja competitiva.

Una vez definidos estos puntos a cada uno se le ha asignado un porcentaje de acuerdo a su nivel de importancia y tomando como base la siguiente convención: 4 Fortaleza Alta, 3 Fortaleza Baja, 2 Debilidad Baja y 1 Debilidad Alta, se evalúa cada concepto determinando así qué tipo de fortaleza o debilidad es, para luego ponderar esta evaluación con su grado de importancia, lo que permite asignarle unos valores que indican el valor ponderado de las fortalezas y debilidades, de los cuales se tienen en cuenta las dos fortalezas que dieron mayor valor y las dos debilidades que dieron menor valor.

Es así como las dos mayores fortalezas son *Optimización y Eficiencia de insumos utilizados por el cerrajero* y *Personal capacitado en el manejo del Aluminio* con valores de 1,6 y 1,4 respectivamente, y en cuanto a sus dos grandes debilidades, de acuerdo al ejercicio, son *Tecnología y sistemas de información* y *Habilidad en manejo de inventarios para tener siempre disponibilidad* con valores de 0,2 y 0,3 respectivamente. Ver Cuadro 13.

Cuadro 13. Análisis variables endógenas

ANÁLISIS INTERNO	% Importancia	AlKatío SAS		
		F/D	Evaluación	Valor
RECURSOS DE VALOR				
Tecnología y sistemas de información	20%	D	1	0,2
Personal capacitado en el manejo del Aluminio	35%	F	4	1,4
Maquinaria y Software especializado en corte y troquelado	20%	F	4	0,8
Aporte de los socios	15%	F	3	0,5
Vehículo para las entregas	5%	F	3	0,2
Créditos de Instituciones Financieras	5%	D	2	0,1
SUB TOTAL	100%			3,0
CAPACIDADES DE VALOR				
Destreza para acompañar y asesorar a los clientes en sus procesos	20%	F	3	0,6
Conocimiento por parte de la fuerza de ventas del manejo del Aluminio	30%	F	4	1,2
Habilidad en manejo de inventarios para tener siempre disponibilidad	15%	D	2	0,3
Destreza en el manejo de la maquinaria y software especializado	20%	F	3	0,6
Coordinación de la retroalimentación a proveedores de necesidades de los cerrajeros	10%	F	3	0,3
Habilidad para hacer relacionamiento con empresas constructoras y cerrajerías	5%	F	3	0,2
SUB TOTAL	100%			3,2
COMPETENCIAS DE VALOR				
Oferta servicios especializados	30%	F	4	1,2
Interpretación y satisfacción de necesidades del cerrajero	30%	F	3	0,9
Optimización y eficiencia de insumos utilizados por el cerrajero	40%	F	4	1,6
SUB TOTAL	100%			3,7

Fuente: elaboración propia.

4.3 Atributos de valor

En lo que toca a los atributos de valor que afectan al cliente, se han hecho dos encuestas a 44 cerrajeros de un total de 50, lo que corresponde al 88%. En una se les pregunta por sus necesidades más concretas y cuáles son los servicios que consideran debe ofrecerles la nueva UEN y que les aportarían valor agregado a su actividad (Ver anexo A) arrojando información de mucho interés para el presente trabajo. Ver cuadro 14. Es así como de esta encuesta podemos apreciar que el 48% de los encuestados considera el atributo calidad de los productos como el más importante, luego un 30% le otorgan la mayor importancia al atributo disponibilidad de inventario, seguido de un 16% que consideran el más importante atributo, la rapidez en la entrega, y por último, el 6% considera el atributo oferta de amplio portafolio de productos como el más importante.

Sobre la pregunta, si les interesa recibir el servicio de corte y/o troquelado, el 61% de los encuestados manifiestan estar interesados, mientras que el 39% no tienen interés.

De los cerrajeros que sí están interesados en los servicios de corte y troquelado, el 56% manifiestan conocer otras empresas que ofrecen estos servicios, ubicadas fuera de Urabá.

También de los cerrajeros que se muestran interesados un 19% dicen nunca haber solicitado este servicio, el 56% dicen solicitarlo algunas veces y el 26% manifiestan solicitarlo siempre.

Un dato muy importante y que aporta mucho es que el 89% de los cerrajeros encuestados que tienen interés en el servicio de corte y troquelado consideran que este les ayuda a optimizar su tiempo para hacer más eficiente sus procesos de ensamble e instalación mientras que un 11% opina lo contrario.

Otro dato importante es que de estos, el 85% estaría dispuesto a pagar un excedente por dichos servicios, mientras que el 15% no lo estaría.

Por último, en cuanto a los tiempos de espera del servicio, un 93% estaría dispuesto a esperar de dos a cuatro horas por el servicio de corte y troquelado, mientras que solo un 7% estaría dispuesto a esperar de cuatro a ocho horas, información esta que se tendría muy en cuenta para los tiempos de servicio.

Añádase a esto la segunda encuesta, en la cual se les pregunta a estos cerrajeros por los atributos que consideran como valores agregados en su demanda del vidrio, teniendo en cuenta que este es un insumo muy importante para sus productos terminados y que a su vez arroja una información muy valiosa que aporta a la intención que tiene la nueva UEN de ofrecer este producto. (Ver anexo B)

En esta el 100% de los encuestados manifiestan requerir el vidrio para sus productos terminados.

En cuanto a los calibres que manejan, el 2% manifiesta manejar de 2mm, el 100% manifiestan manejar de 4mm, de los cuales el 48% tienen un consumo de una a cinco láminas en el mes; el 27% de seis a diez láminas y el 25 % de 11 a 20 láminas mensuales; el 27% manejan vidrio de 5 mm, el 55% consumen vidrio de 6 mm, de los cuales 71% consumen de una a cinco láminas en el mes; el 21% consumen de seis a diez láminas y el 8% consumen de 11 a 20 láminas en el mes; el 18% consumen vidrio de 8mm y el 27% consumen el de 10mm, dando a entender esta información que son el vidrio de 4mm y 6mm los más comerciales. Ver cuadro 15.

Cuadro 15. Tabulación encuesta 2. Pregunta 1 y 2

Encuestas	1		2																								
	1.1	1.2	2.1	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.2	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.3	2.3.1	2.3.2	2.3.3	2.4	2.4.1	2.4.2	2.4.3	2.5	2.5.1	2.5.2	2.5.3	2.6	2.6.1	2.6.2	2.6.3	
1	1						1			1	1			1	1					1	1			1	1		
2	1						1			1					1				1					1	1		
3	1						1		1		1	1					1			1		1		1		1	
4	1						1		1						1	1				1		1		1		1	
5	1						1	1							1	1				1		1		1		1	
6	1						1	1			1	1										1		1	1		
7	1						1	1							1	1											
8	1						1			1																	
9	1						1	1																1	1		
10	1						1	1			1	1				1	1			1	1						
11	1						1	1																			
12	1						1			1					1			1		1	1			1	1		
13	1						1		1																		
14	1						1	1																			
15	1						1	1																			
16	1						1	1							1	1				1	1						
17	1						1	1							1	1				1	1						
18	1		1	1			1		1						1	1				1	1		1	1		1	1
19	1						1			1					1	1				1		1					
20	1						1	1							1	1						1					
21	1						1	1																			
22	1						1			1																	
23	1						1		1						1	1											
24	1						1	1			1	1			1	1											
25	1						1		1		1	1			1	1								1	1		
26	1						1	1			1	1															
27	1						1		1		1	1			1	1											
28	1						1	1							1	1											
29	1						1	1							1	1								1	1		
30	1						1	1																			
31	1						1		1																		
32	1						1			1	1				1	1											
33	1						1			1		1															
34	1						1		1																		
35	1						1	1																			
36	1						1		1																		
37	1						1	1																			
38	1						1			1	1	1			1		1							1	1		
39	1						1			1	1	1			1	1								1	1		
40	1						1		1						1	1											
41	1						1			1					1			1									
42	1						1		1		1			1			1		1								
43	1						1	1																			
44	1						1	1																			
Subtotal	44	0	1	1	0	0	44	21	12	11	12	10	2	0	24	17	5	2	8	5	3	0	12	10	2	0	
Total	44			1			44	44			12	12			24	24			8	8			12	12			
% Participación	100%	0%	2%	100%	0%	0%	100%	48%	27%	25%	27%	83%	17%	0%	55%	71%	21%	8%	18%	63%	38%	0%	27%	83%	17%	0%	

Fuente: elaboración propia.

En lo que tiene que ver con el vidrio de color, el 98% manifiestan consumirlo, mientras que el 2% dice lo contrario y de ese 98% que lo consumen, en lo que tiene que ver con los colores, el 93% consumen el bronce de 4mm, que en cuanto a su consumo, el 61% consumen de una a cinco láminas, el 22% consumen de seis a diez láminas y el 17% consumen de 11 a 20 láminas, todos consumos mensuales. También otro dato interesante es que el 77% consumen vidrio de color azul, de los cuales el 97% consumen de 4mm y en el mes el 73% consumen de una a cinco láminas, el 24% de seis a diez láminas y solo el 3% de 11 a 20 láminas. Ver cuadro 16.

En relación con los vidrios antireflectivos, el 98% de los cerrajeros manifiestan consumirlo mientras que el 2% no lo hace y en lo que respecta al manejo de los espejos el 77% de los cerrajeros lo hace, mientras que el 23% restante no, y por último, otro tipo de vidrio que es el grabado, el 82% manifiesta no consumirlo, mientras que el 18% restante sí lo hace.

Luego, con la intención de conocer el potencial que existe para ofrecer los servicios de corte, bordes pulidos y brillados, la encuesta da como resultado que el 45% de los cerrajeros que consumen vidrio para sus productos terminados lo compra por lámina para cortarlo ellos mismos, y el 55% lo compran con cortes a medida; y en cuanto al terminado de los bordes, el 82% manifiestan requerir el servicio de bordes pulidos y brillados, mientras que el 18% restante no lo hace. De ese 82% que dicen requerir el servicio, el 19% lo hace muchas veces en el mes, el 36% lo hace algunas veces en el mes y el 44% lo hace pocas veces en el mes.

Con respecto a otro servicio que es el del biselado del vidrio, el 41% manifiesta no requerirlo, mientras que el 59% sí lo hace, y de este el 19% lo hace muchas veces en el mes, el 35% algunas veces y el 46% pocas veces en el mes.

Y ya para terminar con las consultas para conocer el potencial de los servicios a ofrecer por parte de AlKatío SAS, se les pregunta a los cerrajeros que consumen vidrio si requieren el servicio de perforación en los mismos, a lo que el 41% dice no requerirlo mientras que el 59% sí lo requiere, y de este el 23% lo hace muchas veces en el mes, el 31% algunas veces en el mes y el 46% pocas veces.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta en la encuesta que es bien importante, es acerca de la procedencia del vidrio que se consume en la zona, esto por lo que tiene que ver con la búsqueda de proveedores, a lo que el 59% manifiesta consumir vidrio de origen nacional, el 14% importado y el 27% de ambos.

Sobre la pregunta, a quién se le compra, el 91% lo hace a otros cerrajeros de la zona que tienen la capacidad de comprar grandes volúmenes, pero es importante aclarar que no con la condición de distribuidor, el 2% lo compran a distribuidores de Medellín y el 7% lo compran a distribuidores de la Costa.

Sobre las condiciones de compra del vidrio, el 75% lo compra de contado, mientras que un 25% lo hace a crédito, de los cuales un 82% lo pagan de uno a treinta días y un 18% de 31 a 60 días.

Cuadro 16. Tabulación encuesta 2. Preguntas 3, 4.1 y 4.2

Encuestas	3		4									
	3.1	3.2	4.1	4.1.1	4.1.1.1	4.1.1.2	4.1.1.3	4.3	4.3.1	4.3.1.1	4.3.1.2	4.3.1
1	1		1	1	1			1	1	1		
2	1		1	1				1				
3	1		1	1				1				
4	1		1	1	1				1	1		1
5	1		1	1	1				1	1	1	
6		1										
7	1		1	1	1							
8	1		1	1	1			1	1	1		
9	1		1	1		1		1	1	1		
10	1		1	1	1			1	1	1		
11	1		1	1		1		1	1	1		
12	1		1	1			1	1	1	1		
13	1		1	1	1			1				
14	1		1	1	1			1	1	1		
15	1		1	1		1		1	1	1		
16	1		1	1	1			1	1	1		
17	1		1	1	1			1	1	1		
18	1		1	1		1		1	1		1	
19	1		1	1			1	1	1		1	
20	1		1	1	1			1	1	1		
21	1		1	1	1			1	1	1		
22	1		1	1	1			1	1		1	
23	1							1	1	1		
24	1		1	1		1		1	1		1	
25	1		1	1	1			1	1	1		
26	1		1	1	1			1	1	1		
27	1		1	1	1			1	1			1
28	1		1	1	1			1	1	1		
29	1		1	1	1			1	1	1		
30	1		1	1		1		1	1		1	
31	1							1	1		1	
32	1		1	1	1							
33	1		1	1		1		1	1	1		
34	1		1	1	1							
35	1		1	1	1			1	1	1		
36	1		1	1			1					
37	1		1	1	1							
38	1		1	1	1			1	1		1	
39	1		1	1				1	1	1		
40	1		1	1		1		1	1	1		
41	1		1	1			1					
42	1		1	1		1		1	1	1		
43	1		1	1	1			1	1	1		
44	1		1	1	1							
Subtotal	43	1	41	41	25	9	7	34	33	24	8	1
Total	44		33									
% Participación	98%	2%	93%	100%	61%	22%	17%	77%	97%	73%	24%	3%

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, a la pregunta a los cerrajeros sobre si estarían interesados en que se les ofreciera estos servicios en la zona por parte de un nuevo proveedor, el 100% manifestaron sí estar interesados. Ver cuadro 17.

Para finalizar el desarrollo de este objetivo, se puede concluir que una proporción considerable (61%) del mercado objetivo de la nueva UEN, entiéndase los cerrajeros de Urabá, están interesados en que se les ofrezca los servicios de corte y troquelado de los perfiles de aluminio, de los cuales la gran mayoría consideran que dichos servicios les ayudan a optimizar su tiempo en la fabricación de sus productos y además están dispuestos a pagar por ello, 89% y 85% respectivamente. En cuanto a los atributos de valor en los que se debe enfocar la nueva UEN, son, en su orden de importancia: calidad de los productos, disponibilidad de inventario y rapidez en la entrega, los cuales están implícitos en su propuesta de valor.

Cuadro 17. Tabulación encuesta 2. Preguntas 5 - 19

Encuestas	5		6		7		8		9		10			11		12			13		14			15			16			17		18			19		
	5.1	5.2	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2	10.1	10.2	10.3	11.1	11.2	12.1	12.2	12.3	13.1	13.2	14.1	14.2	14.3	15.1	15.2	15.3	16.1	16.2	16.3	17.1	17.2	18.1	18.2	18.3	19.1	19.2	
1	1		1		1	1	1		1		1			1				1			1			1		1		1		1				1			
2	1		1			1		1		1			1					1				1			1		1			1				1			
3	1		1			1	1			1				1					1						1					1					1		
4	1		1			1	1			1			1			1			1			1			1		1			1					1		
5	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1		1			1				1		
6		1		1		1		1						1					1					1		1				1					1		
7	1		1			1	1			1			1			1			1					1		1				1					1		
8	1		1			1	1			1			1			1				1			1			1				1					1		
9	1		1			1		1		1			1			1				1			1			1				1			1			1	
10	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
11	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
12	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
13	1			1	1		1			1			1			1				1			1		1		1			1					1		
14	1			1		1		1			1			1					1				1		1		1			1					1		
15	1		1			1	1			1			1			1				1			1			1				1					1		
16	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
17	1			1		1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
18	1		1			1		1		1			1			1				1			1		1		1			1					1		
19	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
20	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
21	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
22	1			1		1		1		1			1			1				1			1			1				1					1		
23	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
24	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
25	1		1			1		1		1			1			1				1				1			1			1					1		
26	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
27	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
28	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
29	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
30	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
31	1			1		1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
32	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
33	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
34	1			1		1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
35	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
36	1			1		1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
37	1			1		1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
38	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
39	1		1			1	1			1			1			1				1				1		1				1					1		
40	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
41	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
42	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
43	1			1		1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
44	1		1			1		1		1			1			1				1				1		1				1					1		
Subtotal	43	1	34	10	8	36	20	24	36	8	7	13	16	26	18	5	9	12	26	18	6	8	12	26	6	12	40	1	3	11	33	9	2	0	44	0	
Total	44		44		44		44		44		36			44		26			44		26			44			44			44		11			44		
% Participación	98%	2%	77%	23%	18%	82%	45%	55%	82%	18%	19%	36%	44%	59%	41%	19%	35%	46%	59%	41%	23%	31%	46%	59%	14%	27%	91%	2%	7%	25%	75%	82%	18%	0%	100%	0%	

Fuente: elaboración propia.

Mientras que en relación a la oportunidad para ofrecer a este mercado el vidrio, es evidente debido a que el 100% de los cerrajeros lo consumen para sus trabajos finales y ese mismo 100% se muestra interesado en que haya un nuevo proveedor de dicho producto, además que con respecto a las condiciones de compra actuales no son las más favorables, en la medida que el 91% lo compran a otros cerrajeros por el tema de la disponibilidad, a pesar que no ofrecen condiciones atractivas de precio y no menos importante es que el 75% lo compran de contado. Como dato adicional que aporta la encuesta, es que las referencias más comerciales son de 4 y 6 mm claros y de color bronce y azul, teniendo en cuenta que el 55% lo compran por cortes a medida.

4.4 Modelo Canvas

En lo concerniente al modelo de negocio, tema sobre el cual se ha tratado ampliamente en este trabajo, AlKatío SAS, como nueva UEN se ha basado en el esquema del modelo de negocio Canvas debido a que es muy práctico y sencillo, además que permite ver, de manera global, los aspectos más importantes del negocio. Ver Cuadro 18. En este esquema, según lo vimos anteriormente, Osterwalder nos propone hacer una representación del modelo de negocio a través de nueve bloques, ubicando en la parte derecha los que hacen referencia a los aspectos externos de la empresa, al mercado y al entorno, los cuales son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relacionamiento con los clientes y fuentes de ingresos; mientras que en la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa, como: socios claves, actividades y recursos claves y estructura de costos.

Este modelo propone comenzar por definir los bloques de la parte derecha, es decir, los que hacen referencia a la parte externa, debido a que primero se debe conocer y analizar el entorno en el que va a operar la empresa. Es así como inicialmente se define el segmento de mercado, que son los clientes a los que la nueva UEN les creará valor, como lo son los cerrajeros de Urabá y las empresas constructoras con proyectos en Urabá, luego planteamos la propuesta de valor que nos ayuda a definir qué problemas le va a solucionar a los clientes la nueva UEN, qué necesidad les va a satisfacer, con qué servicios, y esta ya la habíamos definido previamente como que AlKatío SAS ofrece a sus clientes calidad, disponibilidad, entregas oportunas y ahorros con servicios especializados. Continuamos con la definición de los canales, que nos ayuda a identificar los medios a través de los cuales se les hace llegar la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo, los cuales para AlKatío SAS son la fuerza de ventas propia, vehículo para entregas, punto de venta, televenta y web transaccional. Posteriormente se plantea el relacionamiento con los clientes, dónde empieza y termina dicha relación y sus estrategias, es así como para el caso en cuestión se definen visitas semanales de seguimiento, capacitaciones técnicas al cliente, atención personalizada en punto de venta, contactos por redes sociales y asesorías en proyectos.

Finalmente, en lo que tiene que ver con la parte externa, se define el flujo de ingresos para tener claridad respecto a cómo se va a ganar el dinero, teniendo en cuenta lo que estén dispuestos a pagar los clientes objetivos, de esta manera vemos que las fuentes son la venta

directa de productos y prestación de servicios con valor agregado y venta de aluminio cortado y troquelado.

Una vez ya conocido el entorno de la UEN se procede a definir los bloques de la parte izquierda, es decir, los que tienen que ver con el interior del negocio. En esta parte se definen inicialmente los recursos claves, que son los que se requieren para llevar a cabo la actividad y cumplir con la propuesta de valor, los cuales son el personal capacitado en el manejo del aluminio, maquinaria y software especializado en corte y troquelado, aportes económicos de los socios, tecnología y sistemas de información, créditos de instituciones financieras y vehículo para entregas. Luego se definen las actividades claves, que es a lo que se dedicará la UEN y que son las que aportan valor, las cuales son la oferta de servicios especializados, interpretación y satisfacción de las necesidades del cerrajero y la optimización y eficiencia de insumos utilizados por el mismo. Posteriormente se definen los socios claves de la UEN, que son los agentes con los que se necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio, que para este caso son la Cámara de Comercio de Urabá, Fenalco Urabá, proveedores de aluminio, vidrio, acero y accesorios, Secretarías de Planeación de los municipios de Urabá y los medios de comunicación. Y finalmente se define la estructura de costos para llevar a cabo toda la operación. Estos son costos fijos, arriendos, mano de obra, financiación de la inversión en maquinaria y vehículo y economía de escala al comprar al por mayor.

Una vez definidos cada uno de estos bloques y vistos de manera global, tal como lo permite el modelo canvas, se puede evidenciar cómo la nueva UEN AIKatio SAS podrá crear, entregar y capturar valor, que es la manera como el propio Osterwalder define un modelo de negocio.

Cuadro 18. Modelo de negocio Canvas

SOCIOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	CLIENTES
Cámara de Comercio de Urabá	Oferta servicios especializados	AlKatío SAS ofrece a sus clientes calidad, disponibilidad, entregas oportunas y ahorros con servicios personalizados .	Visitas semanales de seguimiento a los clientes	Cerrajeros de Urabá
Fenalco Urabá	Interpretación y satisfacción de necesidades del cerrajero		Capacitaciones apoyadas en el conocimiento y acompañamiento de los fabricantes	Constructoras con proyectos en Urabá
Proveedores de Aluminio, vidrio, acero y accesorios	Optimización y eficiencia de insumos utilizados por el cerrajero		Atención personalizada en PDV	
Secretaría de planeación de los municipios de Urabá			Contacto por redes sociales	
Medios de comunicación			Asesoría en pequeños proyectos.	
	RECURSOS		CANALES	
	Personal capacitado en el manejo del Aluminio		Fuerza de venta propia que visita al cliente	
	Maquinaria y Software especializado en corte y troquelado		Vehículo propio para hacer entregas a domicilio	
	Aporte de los socios		PDV en local propio	
	Tecnología y sistemas de información		Televenta	
	Créditos de Instituciones Financieras		Canal por pagina web transaccional	
	Vehículo para las entregas			
FLUJO DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Costos fijos, arriendos, mano de obra, sistemas			Venta directa de productos y de servicios de valor agregado	
Maquinaria y vehículo como inversión inicial representan una proporción muy grande de la estructura de costos			Venta de materiales especialmente aluminio con servicios de corte y troquelado	
Economía de escala al comprar al por mayor y vender al detal con valor agregado				

Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder (2010).

4.5 Seguimiento y control

De otro lado, para darle cumplimiento al último objetivo específico de establecer sistemas de control y seguimiento al desempeño de la nueva UEN, se ha partido de un ejercicio que consiste en definir un escenario ideal proyectado para el año 2020, teniendo en cuenta que los escenarios son narraciones imaginarias que describen alternativas de futuros posibles que no predicen lo que va a suceder, pero sí ayudan a entender mejor, a partir de hoy, lo que puede suceder mañana o lo que estamos construyendo para mañana. Estos son útiles porque nos ayudan a evitar situaciones en las que los acontecimientos nos pueden tomar por sorpresa, facilitándonos el reconocimiento de señales de cambio.

4.5.1 Matriz estructural

De esta manera tomamos como punto de partida 10 variables, de las cuales, cuatro salen del ejercicio del análisis interno hecho anteriormente, dos como mayores fortalezas y dos como mayores debilidades de acuerdo a los valores obtenidos en dicho ejercicio. De modo similar, del ejercicio del análisis externo se toman seis variables, también de acuerdo a los valores obtenidos, tres corresponden a las mayores oportunidades y tres a las mayores amenazas, tal como lo resume el cuadro 19.

Cuadro 19. Variables para prospectar

O / A	ANALISIS	VARIABLE para la PROSPECTIVA		VALOR	VALOR
F / D					
O1	EXTERNO	V1	Servicio especializado ofrece mejores rendimientos	O	140
O2		V2	Alto conocimiento en manejo de Aluminio	O	132
O3		V3	Alta calidad y diseño	O	108
A1		V4	Costo de transporte de insumos	A	1
A2		V5	Oferta con precios inferiores e inferior calidad	A	2
A3		V6	Sensibilidad a cualquier cambio de impuesto	A	2
F1	INTERNO	V7	Optimización y eficiencia de insumos utilizados por el cerrajero	F	2
F2		V8	Personal capacitado en el manejo del Aluminio	F	1
D1		V9	Tecnología y sistemas de información	D	0,2
D2		V10	Habilidad en manejo de inventarios para tener siempre disponibilidad	D	0,3

Fuente: elaboración propia.

Una vez definidas las variables anteriores, se hace un ejercicio con estas denominado Matriz Estructural, que consiste en analizar el grado de influencia de cada una sobre las otras, asignando una calificación de 3 si se considera una influencia directa fuerte, 2 si es influencia

directa media, 1 si es influencia directa débil o potencial y 0 si es influencia nula. Ver Cuadro 20. Una vez dadas las respectivas calificaciones a la influencia de cada variable sobre las otras, estas suman unos valores que se denominan grados de motricidad, los cuales tendremos en cuenta más adelante para la definición del escenario, definiéndonos si están a favor o en contra.

Cuadro 20. Matriz estructural

MATRIZ ESTRUCTURAL		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	TOTAL MOTRICIDAD
V1	Servicio especializado ofrece mejores rendimientos	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	23
V2	Alto conocimiento en manejo de Aluminio	3	3	1	2	0	2	3	1	3	3	18
V3	Alta calidad y diseño	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2	21
V4	Costo de transporte de insumos	2	1	3	3	2	2	1	2	3	3	19
V5	Oferta con precios inferiores e inferior calidad	2	2	1	2	3	0	2	2	1	2	14
V6	Sensibilidad a cualquier cambio de impuesto	2	0	2	2	3	2	1	2	2	2	16
V7	Optimización y eficiencia de insumos utilizados por el cerrajero	3	3	3	1	2	0	3	2	3	3	20
V8	Personal capacitado en el manejo del Aluminio	3	3	3	0	2	1	3	2	2	2	19
V9	Tecnología y sistemas de información	3	3	3	0	2	1	3	2	3	2	20
V10	Habilidad en manejo de inventarios para tener siempre disponibilidad	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	22
TOTAL DEPENDENCIA		23	20	23	13	23	7	22	20	18	23	192

Fuente: elaboración propia.

4.5.2 Matriz de poder

Al tiempo se tienen en cuenta los actores que definimos como grupos de interés en el desarrollo del objetivo uno, denominado propuesta de valor, a quienes se les hace el mismo ejercicio, esta vez denominado Matriz de Poder, que consiste en asignarle una calificación a cada uno de los actores, de acuerdo al grado de influencia que puedan tener en los otros. De esta manera se asigna una calificación de 4 si el actor Ax puede cuestionar la existencia del actor Ay, 3 si el actor Ax puede cuestionar la misión del actor Ay, 2 si el actor Ax puede cuestionar los proyectos del actor Ay, 1 si el actor Ax puede cuestionar la operatividad del actor Ay y 0 si el actor Ax no tiene ninguna influencia sobre el actor Ay. Una vez asignadas las calificaciones, estas suman unos valores que corresponden al grado de influencia que puede tener un actor sobre otro. Ver cuadro 21.

De los anteriores ejercicios se toman en cuenta siete actores cualquiera, al igual que las diez variables para prospectar, y de acuerdo a sus grados de influencia nos mostrará si están a favor (F) o en contra (C) de la nueva UEN, teniendo en cuenta el escenario actual. Es así como a cada variable y a cada actor se le hace una descripción de cómo están en este momento y se hace otra descripción de cómo estarían en el año 2020, teniendo como criterio que sería el mejor escenario. Ver cuadro 22.

Cuadro 21. Matriz de poder

MATRIZ FUERZA DE ACTORES		A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	A 10	TOTAL INFLUENCIA
A 1	Clientes cerrajeros	×	2	4	1	2	3	2	0	2	2	18
A 2	Accionistas	1	×	4	1	2	1	1	3	2	3	18
A 3	Empleados	1	0	×	1	2	2	0	0	2	2	10
A 4	Clientes constructores	4	0	4	×	2	2	1	0	2	2	17
A 5	Alcaldía	2	2	2	2	×	2	2	2	2	2	18
A 6	Proveedores de Aluminio	1	2	1	1	2	×	1	3	2	2	15
A 7	Bancos	2	2	2	2	0	2	×	1	2	2	15
A 8	DIAN	4	2	0	4	2	4	1	×	2	2	21
A 9	Comunidad	4	2	1	2	3	2	1	3	×	2	20
A 10	Gremios	2	2	1	2	2	2	3	3	2	×	19
TOTAL DEPENDENCIA		21	14	19	16	17	20	12	15	18	19	171

Fuente: elaboración propia.

Al llegar aquí y luego de tener definido el escenario en el año 2020 para cada variable y actor, estamos ya en condiciones de definir una estrategia que nos lleve a dicho escenario, la cual se enuncia como “Innovar en la oferta de servicios especializados a los cerrajeros en Urabá”, esta es una estrategia de negocio que se entiende como de diferenciación y tiene como objetivo generar ahorros en costos y tiempo a los cerrajeros de Urabá.

4.5.3 Cuadro de mando integral

En este punto y ya con el escenario y la estrategia definida se procede a implementar el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*), el cual es la herramienta que ayudará a hacerle seguimiento y control al desempeño de la nueva UEN cuando entre en operaciones y teniendo como punto de referencia los escenarios y estrategia definidos.

Este modelo parte de cuatro perspectivas, que son: financiera, comercial, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, luego a cada una de estas perspectivas se le da una mirada desde tres dimensiones, que son: económica, ambiental y social, permitiendo de esta manera definir unos objetivos estratégicos enfocados a llevar a cabo la estrategia definida y que se plasman en lo que se conoce como mapa de objetivos. Ver figura 1.

Cuadro 22. Escenarios

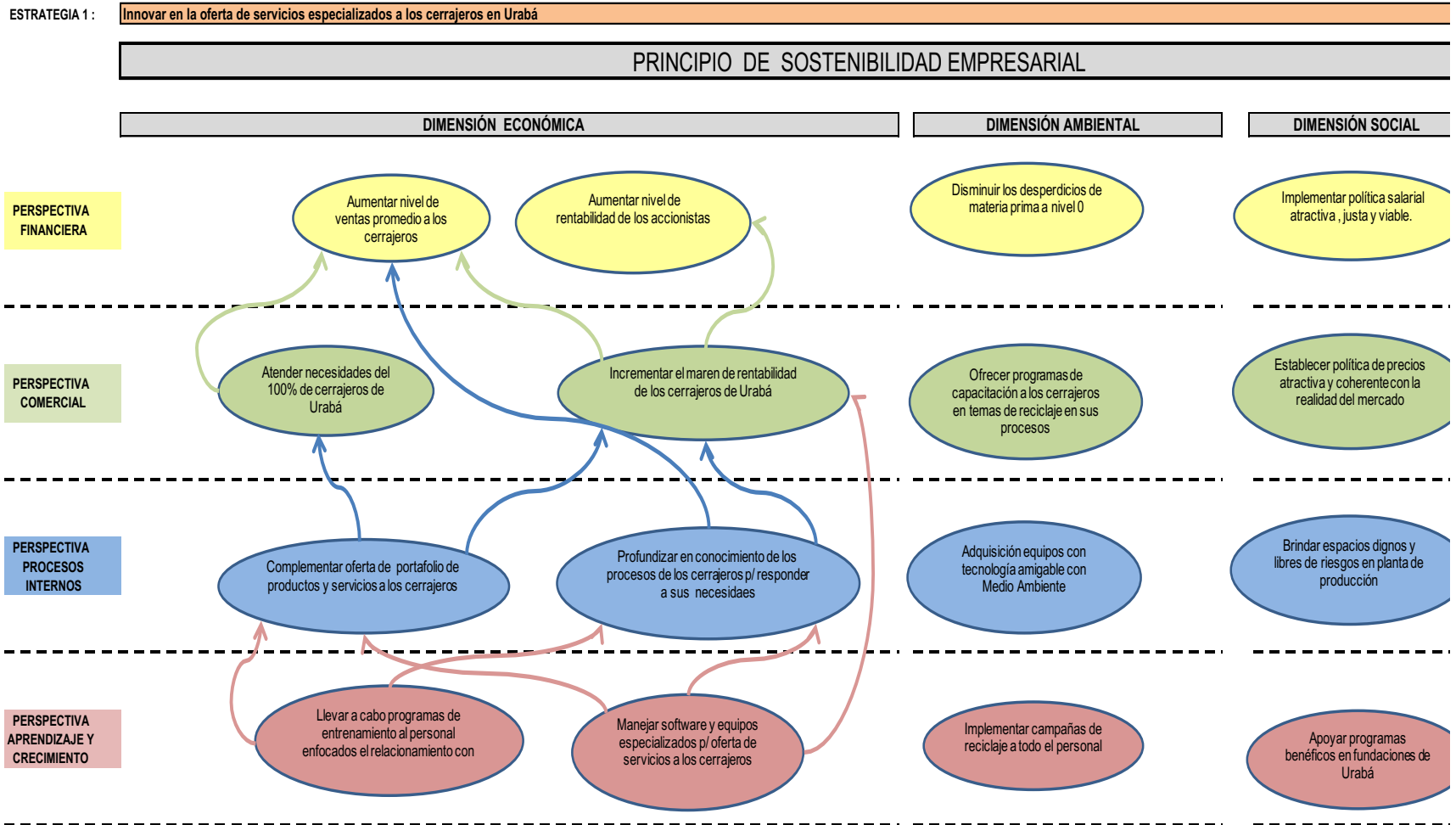
V / A	VARIABLE O ACTOR	VALOR MOTRICIDAD	Favor de la Empresa Contra de la Empresa	Momento 0 (HOY)	Momento 1 (+ ¿4? Años)
				Año 2016	Año 2020
V1	Servicio especializado ofrece mejores rendimientos	23	F	Los cerrajeros de Urabá no cuentan con un proveedor que les ofrezca los servicios de corte y troquelado con tecnología de punta sino que lo hacen ellos mismos con equipos rudimentarios que les generan muchos desperdicios de material.	Los cerrajeros de Urabá se han concientizado de las ventajas que les ofrece AlKatío con sus servicios de corte y troquelado ya que valoran los ahorros tanto en dinero como en tiempo además de una calidad superior.
V10	Habilidad en manejo de inventarios para tener siempre disponibilidad	22	F	Actualmente no se cuenta con un ERP confiable que permita tener información actualizada en cuanto a inventarios	AlKatío contará con ERP sofisticado que permita tener información actualizada y en línea con todas sus bodegas en todo lo relacionado con el inventario de sus productos.
V3	Alta calidad y diseño	21	F	Si bien actualmente se ofrecen perfiles de Aluminio de la mejor calidad, aún no se ofrecen servicios especializados de corte y troquelado que mejoran la calidad y diseños	Alkatío ofrece a todos los cerrajeros de Urabá productos cortados y troquelados de excelente calidad que se acomodan a diseños vanguardistas
V7	Optimización y eficiencia de insumos utilizados por el cerrajero	20	F	Actualmente la oferta al cerrajero se limita a perfiles de Aluminio x 6 mts a los que en sus propios talleres deben cortar y troquelar con herramientas rudimentarias y generándole desperdicios.	Teniendo en cuenta que el Aluminio es la materia prima principal para el cerrajero, AlKatío le ofrece este producto ya procesado con su corte y troquel, lo que le permite evitar desperdicio y tener mejores acabados.
V9	Tecnología y sistemas de información	20	F	Hoy se cuenta con ERP muy limitado en cuanto a confiabilidad de información de inventarios y no se tienen ningún tipo de máquinas para corte y troquelado.	AlKatío contará con sistemas de información, incluyendo ERP y dominio de redes sociales que la utilizará no solo en beneficio de sus inventarios sino en el relacionamiento con sus clientes. Además de contar con equipos de corte u troquelado con tecnología de punta.
V4	Costo de transporte de	19	F	Con las condiciones actuales de la vía de acceso a Urabá los costos de los fletes se hacen muy costosos lo que se refleja en los precios de los productos.	Al 2020 el acceso a Urabá será muy cómodo y rápido por vía terrestre debido al aporte del Túnel del Toyo y Las vías Mar 1 y Mar 2 lo que se verá reflejado en menores costos de transporte.
V8	Personal capacitado en el manejo del Aluminio	19	F	el personal que atiende actualmente conoce del Aluminio sin embargo no conoce de los procesos de corte y troquelado por lo que se requiere inversión en capacitación.	AlKatío contará con personal experto en el manejo del aluminio en cada una de sus áreas par brindar la mejor asesoría a sus clientes.
V2	Alto conocimiento en manejo de Aluminio	18	F	Actualmente se reconoce como distribuidor de perfiles de Aluminio pero no como proveedor de servicios especializados con valor agregado.	AlKatío será reconocida como la empresa líder en Urabá en el manejo y conocimiento del Aluminio
V6	Sensibilidad a cualquier cambio de impuesto	16	C	Hoy se viven momentos de incertidumbre en cuanto a las decisiones que tomen el gobierno y el congreso con respecto a una posible reforma tributaria que afectaría los planes de inversión de la empresa.	Gobierno influenciado por su membresía a la OCDE y por el alto crecimiento económico ha llevado a cabo una prácticas más justas y equitativas en su política fiscal que han ayudado a los diferentes sectores a tener mayor certidumbre al respecto.
V5	Oferta con precios inferiores e inferior calidad	14	C	Los cerrajeros de Urabá cuentan con una oferta de proveedores de Aluminio importado muy económico pero de muy baja calidad.	Los cerrajeros de Urabá tienen como propuesta de valor a sus clientes la entrega de productos de la mejor calidad
A 9	Comunidad	20	F	Hoy los municipios de Urabá cuentan con una oferta de mano de obra calificada muy limitada en la medida que aún se sienta la influencia de tantos años de violencia.	Al 2020 los municipios de Urabá serán líderes a nivel nacional en indicadores de educación y de equidad lo que se refleja en unas comunidades competentes y aptas para cualquier oficio.
A 10	Gremios	19	F	Hoy en Urabá el gremio del comercio solo tiene representatividad con Cámara de Ccio y Fenalco pero hace falta la representación del sector de la construcción.	En el 2020 Urabá contará con presencia de oficinas permanentes de los principales gremios del país brindando acompañamiento y representatividad a todas las empresas de los diferentes sectores.
A 1	Clientes cerrajeros	18	F	Actualmente existe una alta informalidad en el mercado de los cerrajeros de Urabá, lo que los lleva a competir solo con precios que en últimas se refleja en una mala calidad.	En el 2020 el 100% de los cerrajeros de Urabá estarán formalizados y contarán con mano de obra calificada que ofrece y a su vez exige alta calidad y le darán más importancia a sus márgenes de rentabilidad.
A 2	Accionistas	18	F	Actualmente los accionistas les corresponde desembolsar sus recursos en la creación de AlKatío y su montaje con la expectativa de buenos retornos.	Al 2020 los accionistas de AlKatío recibirán los mejores rendimientos en comparación con otras ppciones del mercado.
A 5	Alcaldía	18	F	Actualmente el mercado de los cerrajeros de Urabá se encuentra afectado por la informalidad y hacen falta controles por parte de las Alcaldías.	Todos los municipios de Urabá cuentan con unas administraciones locales fortalecidas y capaces que han establecido controles e incentivos de formalización para el comercio lo que ha hecho que los cerrajeros estén el 100% formalizados
A 4	Clientes constructores	17	F	Las empresas constructoras que tienen proyectos en Urabá están limitadas a la oferta de los cerrajeros de la región que no están en condiciones de ofrecer la mejor calidad para sus acabados.	Para el 2020 Urabá tendrá presencia de las mejores firmas constructoras del país que estarán a cargo de los ppales proyectos que han impulsado el desarrollo de la región y que a su vez son las más exigentes en términos de calidad y ahorros.
A 6	Proveedores de Aluminio	15	C	Hoy se tiene la condición de distribuidor para Urabá del Grupo Alumina SA, que se encuentra muy amenazada por importadores de perfiles de Aluminio	Para el 2020 Alkatío será distribuidor exclusivo en Urabá no solo de los perfiles de Aluminio líderes en el mercado sino también de sus accesorios y de productos complementarios como el acero y el vidrio

Fuente: elaboración propia.

Por último se establece el cuadro de indicadores, en el que a cada objetivo estratégico se le asigna un nombre de indicador, luego a este una fórmula con unidad de medida con metas puntuales para los años 2016, 2017 y 2018, lo que nos lleva a definir la acción estratégica por cada objetivo para cumplir cada uno de ellos. Ver Cuadro 23.

Es este cuadro de indicadores el que nos permite darle cumplimiento al último objetivo específico, en la medida que se convierte en la herramienta para hacerle seguimiento y control al desarrollo de cada indicador de desempeño de AIKatio SAS.

Figura 1. Mapa de objetivos



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 23. Indicadores

PERSPECTIVA	DIMENSION	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	2016	2017	2018	ACCIÓN ESTRATEGICA
FINANCIERA	EC	Aumentar nivel de ventas promedio a los cerrajeros	Ventas promedio x cliente	Ventas totales / # de clientes	\$	\$27,6MM	\$33,6MM	\$39,6MM	Aumentar el portafolio de productos y servicios
	EC	Aumentar nivel de rentabilidad de los accionistas	Margen neto	Utilidad neta / Ventas	%	3,5%	5%	6%	Incrementar los niveles de ventas y optimizar los gastos, con el fin de mejorar la utilidad
	AM	Disminuir los desperdicios de materia prima a nivel 0	% de desperdicios	Mts perfiles sobrantes / Mts perfiles procesados	%	15%	7%	0%	Clasificar y registrar todos los perfiles utilizados para facilitar su reutilización
	SO	Implementar política salarial atractiva, justa y viable.	Rotación de personal	# puestos reemplazados (motivados x mejores ofertas) / Puestos totales	%	8%	3%	0%	Definir perfiles de los cargos y remuneración a los mismos con base en los existentes en industria
COMERCIAL	EC	Atender necesidades del 100% de cerrajeros de Urabá	Cobertura de mercado	# de clientes cerrajeros atendidos / # cerrajeros totales	%	80%	90%	100%	Hacer censo de todos los cerrajeros de Urabá con un estudio de su demanda potencial.
	EC	Incrementar el margen de rentabilidad de los cerrajeros de Urabá	Margen netos del cerrajero	Utilidades netas del cerrajeros / Ventas totales cerrajero	%	2%	4%	5%	Hacer programas de capacitación a los cerrajeros en sistemas de costos.
	AM	Ofrecer programas de capacitación a los cerrajeros en temas de reciclaje en sus procesos	Programas de capacitación de reciclaje	# capacitaciones hechas / # capacitaciones presupuestadas	%	75%	100%	100%	Generar un presupuesto anual y definir entidad correspondiente para realizarlas con respectivo cronograma.
	SO	Establecer política de precios atractiva y coherente con la realidad del mercado	Coherencia con precios de mercado	Precio ppto o servicio / Precio promedio de mercado	%	105%	100%	95%	Realizar estudios permanentes de mercado para conocer la industria y el precio de los productos y servicios que esta ofrece en mercado, para ajustarlos dentro de nuestra oferta.
PROCESO INTERNO	EC	Complementar oferta de portafolio de productos y servicios a los cerrajeros	Participación líneas	Ventas x líneas nuevas / Ventas totales	%	10%	20%	30%	Gestionar la distribución del vidrio y el acero con los respectivos proveedores
	EC	Profundizar en conocimiento de los procesos de los cerrajeros p/ responder a sus necesidades	Seguimiento a necesidades del cerrajero	Requeri/ especiales atendidos / requerimientos especiales totales	%	80%	90%	100%	Generar espacios con los cerrajeros para atender las necesidades de indumentaria y equipo que puedan necesitar para el óptimo desempeño de su labor.
	AM	Adquisición equipos con tecnología amigable con Medio Ambiente	Equipos certificados	equipos certificados ambiental/ / equipos totales	%	80%	90%	100%	Realizar la compra de equipo especializado que cumpla con las certificaciones exigidas para fin que va a ser destinado
	SO	Brindar espacios dignos y libres de riesgos en planta de producción	Cero accidentalidad	# accidentes laborales / # empleados	%	5%	3%	0%	Aplicar todos los programas de seguridad industrial con el acompañamiento de la ARL.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	EC	Llevar a cabo programas de entrenamiento al personal enfocados en el relacionamiento con el cliente	Programas de entrenamiento	# entrenamientos realizados / Entrenamientos presupuestados	%	75%	100%	100%	Realizar en cada periodo un cronograma de capacitaciones para cada área, de acuerdo a sus requisitos específicos.
	EC	Manejar software y equipos especializados p/ oferta de servicios a los cerrajeros	Personal certificado	# operarios certificados / # operarios totales	%	80%	90%	100%	Gestionar con las entidades correspondientes la implementación de procesos de certificación de acuerdo a las competencias que debe tener cada empleado en su área de trabajo
	AM	Implementar campañas de reciclaje a todo el personal	Programas de capacitación de reciclaje	# capacitaciones hechas / # capacitaciones presupuestadas	%	75%	100%	100%	De la mano con la secretaria de ambiente o entidad que corresponda, la gestión de un programa de disposición de desechos de forma adecuada
	SO	Apoyar programas benéficos en fundaciones de Urabá	Apoyo a fundaciones	% presupuesto p/ apoyo a fundaciones / ventas totales	%	1%	2%	3%	Con base en el conocimiento de la región identificar que Fundaciones apoyan fines benéficos especialmente para niñez.

Fuente: elaboración propia.

5 Conclusiones

En definitiva, y teniendo en cuenta la definición que se hizo en líneas anteriores del concepto de viabilidad como la posibilidad que tiene un proyecto de ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo, se puede decir que los resultados que muestra este trabajo se enmarcan en dicho concepto.

Es así como, teniendo en cuenta el desarrollo y cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, se puede concluir que la creación de una unidad estratégica de negocio independiente en la Organización FerKatío SAS, dedicada a la atención del mercado de los cerrajeros de Urabá, cuyo fin es el de prestar el servicio de una manera especializada a dicho mercado, es viable, es decir que con lo realizado hasta aquí, se da cumplimiento al objetivo general definido para el presente trabajo.

Otros aspectos que llevan a concluir que la creación de la UEN es viable, corresponden al hecho que se cumple, por un lado, con la viabilidad económica – financiera, lo cual se evidencia en el cumplimiento del cuarto objetivo específico, en el que se define el esquema de modelo de negocio canvas, que contiene tanto la fuente de ingresos como la estructura de costos.

También se da cumplimiento a la viabilidad operacional que se evidencia en el desarrollo de los objetivos específicos 1 y 5, en los que se definen además de la propuesta de valor y grupos de interés, la manera de controlar y hacer seguimiento a la operación del negocio.

Igualmente se cumple con la viabilidad del mercado, tal como lo muestra el desarrollo del tercer objetivo estratégico, en el que se conocen aquellos atributos que valoran lo cerrajeros de la nueva UEN y el potencial del mercado en referencias, como el vidrio con su comportamiento de mercado.

Y por último, se da la viabilidad conceptual, tal como lo muestra el cumplimiento del segundo objetivo específico con el análisis de variables exógenas y endógenas.

6 Referencias bibliográficas

1. ALUMINA SA. (2015). Consultado el 31 de enero de 2015, de <http://www.alumina.com.co/oldsite/index.php/grupo-alumina/historia>
2. ALUMINA SA. (2015). Consultado el 31 de enero de 2015, de <http://www.alumina.com.co/oldsite/index.php/grupo-alumina/nuestras-marcas>

3. Aluminio barato llevaría a la quiebra a productores en Colombia. (2011, 19 de Septiembre). *El País*. Consultado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/aluminio-barato-llevaria-quiebra-productores-en-colombia>
4. Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill
5. Bejarano, J. (2001). Industrialización y política económica. En J. Melo (Coord). *Colombia hoy* [en línea]. Bogotá, Colombia. Banco de la República. Consultado el 31 de enero de 2015, de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo8.htm>
6. Caballero, C. (2009, Agosto) La impronta de Carlos Lleras Restrepo en la economía colombiana de los años sesenta del siglo XX. *Revista de Estudios Sociales*. Consultado el 1 de febrero de 2015, de <http://res.uniandes.edu.co/view.php/599/view.php>
7. Cámara de Comercio de Urabá, (2015). *Bases de Datos Cámara de Comercio de Urabá*. Apartadó
8. Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial americana*. Washington: BeardBooks.
9. David, F (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Consultado el 7 de febrero de 2015, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+fred+conceptos+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=i_yTO0iB6Z&sig=_kPtgUdSIG07fxlYdefnQuTHD3s#v=onepage&q=direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20fred%20conceptos%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

10. Diferencia entre un proyecto viable y factible. (2010). Consultado el 3 de marzo de 2016, de <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-un-proyecto-viable-y-factible.html>
11. El aluminio sí es negocio, pero... (2013, 16 de Abril) *Dinero*. Consultado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/el-aluminio-si-negocio-pero/177048>
12. Fabra, A. (s.f) Cómo hacer un estudio de viabilidad. Consultado el 3 de marzo de 2016, de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-estudio-de-viabilidad-24081.html>
13. Factibilidad y viabilidad. (2010, 27 de Septiembre). Consultado el 3 de marzo de 2016, de <http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com.co/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html>
14. Gerstein, M (1996) Pensamiento estratégico. CEPAL/CLADES. Consultado el 6 de febrero de 2015 de <http://infolac2.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>
15. Grupo Alumina quiere salir del molde. (2013, 27 de Mayo) *Portafolio*. Consultado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/negocio-del-aluminio>
16. Importaciones colombianas de aluminio crecieron un 36%, mientras que las exportaciones al ritmo del 12%.(2014). *Centro virtual de negocio*. Bogotá. Consultado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.centrovirtualdenegocios.com>
17. Kotler, P, Cámara, D, Grande I, y Cruz I (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Madrid: Prentice Hall
18. McDaniel, C y Gates, R (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. México: International Thomson Editores.

19. Mejía, C (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Consultado el 6 de febrero de 2015, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf>
20. Ministerio de hacienda (2015). Crecimiento del PIB en 2014 fue 4,6%, en línea con pronóstico de MinHacienda. Consultado el 3 de marzo de 2016, de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=E7FQHDfKTgKY9e8iYWAtbm1JUIYI_gQf2cy-0Lpq35aDLQe5kPbc!949853518?nodeId=%2FOCS%2FMIG_37198604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
21. Organización FerKatio SAS. (2014). *Notas de los Estados Financieros (12)*. Apartadó
22. Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. Consultado el 6 de febrero de 2015, de http://dns2.seescyt.gov.do/Documentos%20Mix%202010/PRESENTACIONES%20TEN/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf
23. Quijano, G. (2013, 10 de marzo) Modelo Canvas, una herramienta para generar modelos de negocios. Consultado el 16 de abril de 2016, de <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
24. Rebolledo, J, Duque, C, López, L, y Velasco, A. (2013). Perfil del sector manufacturero Colombiano. *Magazín Empresarial*, Consultado el 31 de Enero de 2015, de http://revistas.usc.edu.co/index.php/magazin/article/view/239#.VM7D7WiG_rc
25. Reyes, O (2012). Planeación Estratégica para Alta Dirección. Consultado el 7 de febrero de 2015 de <https://books.google.com.co/books?id=E-cOc-iRkY8C&pg=PR3&lpg=PR3&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+para+alta+direcci%C3%B3n+reyes&source=bl&ots=6lAHHzLwQL&sig=sQ6Ci>

m4UiST4CaFXyZ8S9KsVVTA&hl=es&sa=X&ei=luLXVOqnKojIsASTxoGY
Ag&ved=0CDwQ6AEwAw#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3
%A9gica%20para%20alta%20direcci%C3%B3n%20reyes&f=false

26. Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido de la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Consultado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>
27. Román, O (2010). El Pensamiento Estratégico: una integración de los sentidos con la razón. *Revista científica Guillermo de Ockham*. Consultado el 6 de febrero de 2015, de http://investigaciones.usbcali.edu.co/ockham/images/volumenes/Volumen8N2/V802-02_El_pensamiento_estrategico.pdf
28. Stanton, W, Etzel, M y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Mc Graw Hill
29. Thompson, A.A, Gamble, J.E, Peteraf, M.A y Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill
30. Varela, R. (2001) *Innovación empresarial*. Bogotá: Prentice Hall
31. Vega, J. (s.f) *Los estudios de viabilidad para negocios*. Consultado el 3 de marzo de 2016, de http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf